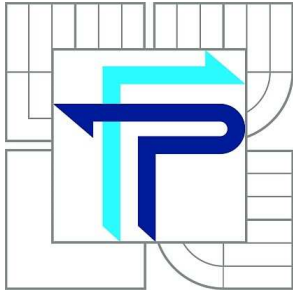


**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**  
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**  
**ÚSTAV MANAGEMENTU**

**FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT**  
**INSTITUTE OF MANAGEMENT**

## **STRATEGIE ROZVOJE RODINNÉHO PODNIKU**

STRATEGIC DEVELOPMENT OF FAMILY-OWNED COMPANY

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**  
MASTER'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**  
AUTHOR

**Bc. DOMINIK KOŘENÝ**

**VEDOUCÍ PRÁCE**  
SUPERVISOR

**prof. Ing. VOJTĚCH KORÁB, Dr., MBA**

BRNO 2014

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

**Kořený Dominik, Bc.**

---

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

**Strategie rozvoje rodinného podniku**

v anglickém jazyce:

**Strategic Development of Family-owned Company**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza současného stavu

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

KORÁB, V., MIHALISKO, M.: Založení a řízení společnosti. Společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost. Computer Press, Praha, 2005. ISBN 80-251-0592-X.

KORÁB, V., PETERKA, J., REŽŇÁKOVÁ, M.: Podnikatelský plán. Computer Press, Praha, 2007. ISBN 978-80-251-1605-0.

SRPOVÁ J., ŘEHOŘ, V.: a kol.: Základy podnikání. Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. Grada Praha, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.

VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kol.: Podnikání malé a střední firmy. Grada, Praha, 2005. ISBN 80-247-1069-2.

Vedoucí diplomové práce: prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2013/2014.

L.S.

---

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA  
Ph.D.

Ředitel ústavu

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa,

Děkan fakulty

V Brně, dne 05.12.2013

## **Abstrakt**

Tato diplomová práce se zabývá návrhem strategie rozvoje rodinného podniku Hon, a.s. Na základě analýzy současného stavu vnějšího a vnitřního okolí podniku je v souladu s hodnotami rodiny a vizí majitele formulována strategie rozvoje a v souladu s ní navrženy možnosti řešení nalezených nedostatků.

## **Klíčová slova**

Rodinný podnik, generační obměna, strategie, strategická analýza, SWOT, analýza rizik

## **Abstract**

This thesis deals with proposal of strategic development of family-owned company Hon, a.s. Based on analysis of current conditions of outer and inner environment of the business, and in connection with family values and vision of owner, is proposed developmental strategy and possible solutions for found drawbacks.

## **Key words**

Family business, generational change, strategy, strategy analysis, SWOT, risk analysis

**Bibliografická citace**

KOŘENÝ, D. *Strategie rozvoje rodinného podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2014. 108 s. Vedoucí diplomové práce prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

## **Poděkování**

Chtěl bych tímto poděkovat vedoucímu diplomové práce panu prof. Ing. Vojtěchu Korábovi, Dr. MBA za odborné vedení, věcné rady a připomínky při vypracování diplomové práce. Dále bych chtěl poděkovat panu Václavu Honovi st., stejně jako zaměstnancům podniku Hon, a.s., kteří mi při tvorbě práce vycházeli vstříc.

# Obsah

Úvod .....	12
1 Vymezení problému.....	14
1.1 Popis problému .....	14
1.2 Cíl diplomové práce .....	14
1.3 Metodologie .....	16
1.3.1 Etapy zpracování práce .....	16
1.3.2 Zdroje informací .....	16
1.3.3 Přehled metodologického aparátu.....	17
2 Teoretický přístup k řešení .....	18
2.1 Vymezení základních pojmů.....	18
2.1.1 Pojem podnikání .....	18
2.1.2 Pojem podnikatel .....	19
2.1.3 Pojem podnik .....	19
2.2 Teorie rodinných podniků.....	20
2.2.1 Vymezení rodinného podniku.....	20
2.2.2 Význam rodinných podniků.....	21
2.2.3 Výhody a nevýhody rodinných podniků.....	22
2.2.4 Vytváření rozhodnutí v rodinném podniku.....	23
2.2.5 Cíle rodiny a podniku a zájmové skupiny.....	24
2.2.6 Životní cyklus rodinného podniku .....	27
2.2.7 Plánování a řízení následnictví .....	33
2.2.8 Propojení plánování rodiny a podniku .....	35
2.3 Strategie.....	37
2.3.1 Význam strategie .....	38
2.3.2 Nastavení strategických cílů .....	39
2.3.3 Školy strategie a jejich analytické metody.....	39
3 Analýza současného stavu podniku .....	45
3.1 Charakteristika podniku .....	45
3.1.1 Historie a současnost.....	45
3.2 Analýza obecného okolí - PESTE.....	46

3.2.1	P- politické a legislativní faktory .....	46
3.2.2	E- ekonomické hledisko (stav hospodářství) .....	47
3.2.3	T - Technologické faktory .....	49
3.2.4	S – Sociální, společenská a demografická hlediska.....	49
3.2.5	E- Ekologie .....	50
3.3	Porterův model pěti hybných sil .....	50
3.3.1	Síla odběratelů .....	50
3.3.2	Síla dodavatelů.....	51
3.3.3	Konkurenční rivalita .....	52
3.3.4	Substituční výrobky .....	53
3.3.5	Hrozba vstupu nových konkurentů .....	54
3.4	Marketingové a distribuční faktory .....	55
3.4.1	Výrobky a služby (Product).....	55
3.4.2	Cena (Price) .....	59
3.4.3	Místo, distribuce (Place) .....	59
3.4.4	Propagace (Promotion) .....	60
3.4.5	Zhodnocení 4P podniku .....	61
3.5	Analýza vnitřních faktorů „7S“ .....	62
3.5.1	Strategie .....	63
3.5.2	Struktura.....	63
3.5.3	Systemy.....	64
3.5.4	Styl.....	64
3.5.5	Skupina (spolupracovníci) .....	64
3.5.6	Sdílené hodnoty .....	65
3.5.7	Schopnosti.....	66
3.6	Posouzení finanční situace podniku .....	66
3.6.1	Shrnutí základních ekonomických ukazatelů.....	66
3.6.2	Zhodnocení základních poměrových ukazatelů.....	69
3.6.3	Shrnutí výsledků .....	73
3.7	SWOT .....	74
4	Vlastní návrhy řešení .....	75
4.1	Vymezení podnikové strategie.....	75

4.2	Vize a strategické cíle .....	76
4.3	Vymezení strategických obchodních jednotek.....	77
4.4	Návrhy v oblasti marketingové strategie.....	77
4.4.1	Výrobky a služby (Product) .....	77
4.4.2	Cena (Price) .....	77
4.4.3	Místo, distribuce (Place) .....	78
4.4.4	Propagace (Promotion) .....	80
4.5	Strategie oslovení zahraničního trhu nábytku.....	82
4.5.1	Výrobky a služby (Product).....	82
4.5.2	Cena (Price) .....	83
4.5.3	Místo, distribuce (Place) .....	83
4.5.4	Propagace (Promotion) .....	84
4.6	Strategie řízení lidských zdrojů.....	84
4.6.1	Změny organizační struktury .....	84
4.6.2	Komunikace s okolím .....	85
4.7	Finanční dopady návrhů.....	85
4.7.1	Finanční dopady expanze na zahraniční trh.....	87
4.8	Návrh strategie generační obměny.....	89
4.9	Analýza rizik .....	91
4.9.1	Rizika zavedení pravidel prezentace.....	91
4.9.2	Hodnocení rizik zavedení změn získávání zpětné vazby.....	93
4.9.3	Rizika změn v propagaci.....	94
4.9.4	Rizika oslovení zahraničního trhu .....	94
4.10	Limity a omezení diplomové práce.....	96
5	Harmonogram realizace .....	97
6	Závěr .....	99
7	Citovaná literatura.....	101
	Seznam obrázků.....	104
	Seznam tabulek .....	105
	Seznam grafů .....	106
	Seznam použitých zkratk .....	107
	Přílohy .....	108

# Úvod

Rodinné podniky tvoří základní stavební kámen ekonomik většiny evropských států. Oblast jejich podnikání i historie je stejně tak pestrá jako jejich velikost, kde je možné nalézt podniky s několika málo, i s několika tisícovkami zaměstnanců a ohromnými obraty. Přes tyto na první pohled zřejmé rozdíly jsou si rodinné podniky v jádru velmi podobné. Zpravidla svůj úspěch staví na po generace budovaným hodnotách, předávaných z rodičů na děti, tvrdé práci a podnikavosti.

Rozmanitost rodinných podniků i osobní zkušenost s nimi byla důvodem volby tématu mé diplomové práce a volby rodinného podniku Hon, a.s. vyrábějícího kancelářský a kuchyňský nábytek jako analyzovaného subjektu.

Diplomová práce se zaměřuje na návrh strategie analyzovaného podniku za pomoci strategických analytických metod.

Práce je rozčleněna na teoretickou, analytickou a návrhovou část. Obsahem teoretické části diplomové práce je vymezení pojmů a metod, které jsou dále využity v analytické a návrhové části, přičemž jednotlivé části na sebe logicky navazují.

Teoretická část se nejprve věnuje popisu problému, cíli a metodologii zpracování práce. Následuje teoretický přehled obsahující vymezení základních pojmů a přehled teorie problematiky rodinných podniků. Závěr teoretické části je věnován významu strategie v podniku a způsobu tvorby strategie tak, jak jej navrhují jednotlivé školy strategie, a jednotlivým analytickým metodám.

Analytická část začíná krátkou charakteristikou a popisem historie analyzovaného podniku. Jejím hlavním cílem je objektivně a úplně popsat vnější a vnitřní okolí podniku. K tomu využívá analytické metody popsané v teoretické části, s jejichž využitím byla v závěru analytické části sestavena SWOT analýza. Ta shrnuje silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby vyplývající z jednotlivých výsledků analýz.

Na základě výsledků analytické části je formulována vize podniku a z ní je vymezena podniková strategie včetně konkrétních strategických cílů. Následně jsou v souladu s touto strategií navrženy konkrétní kroky, kterými je možno řešit nedostatky zjištěné

v analytické části. Návrhová část se věnuje také návrhu způsobu provedení generační obměny v podniku v souladu s požadavky majitele i plánovaného nástupce. Pro věrné zobrazení a úplné pochopení navržených opatření je v závěru návrhové části provedena analýza jejich rizik.

.

# 1 Vymezení problému

## 1.1 Popis problému

Společnost Hon a.s. v posledních letech prošla podstatnými změnami. Díky svým kvalitním a cenově dostupným výrobkům si na trhu kancelářského nábytku vydobyla silné postavení, což jí umožnilo rozšíření výrobní kapacity a výrobního portfolia o další značky a výrobní řady pro různé segmenty zákazníků, vybudování vlastní kovovýroby a v posledním roce také vstup na jí dosud neznámý trh výroby kuchyní.

Nejen rychlý růst ale také změny na trzích, finanční krize, konkurenční tlaky ze zahraničí a změny uvnitř rodiny – zejména plánované předání nástupnictví v podniku ze zakladatele na syna – to vše klade daleko větší nároky na strategické řízení, plánování a slazení činností dceřiných firem společnosti oproti minulosti. Dosud užívaná emergentní strategie se do budoucna jeví jako nevhodná. Ke tvorbě strategie je třeba přistupovat komplexně a adaptovat ji aktuálním vnějším i vnitřním podmínkám podniku a očekávanému vývoji trhů.

## 1.2 Cíl diplomové práce

Hlavním cílem této práce je návrh strategie rozvoje firmy Hon a.s. vyrábějící kancelářský nábytek, kuchyně a kovové díly.

Vedlejšími cíli práce jsou:

- vymezení teoretických východisek pro řešení
  - vymezení základních pojmů
  - teorie rodinných podniků
  - východiska pro tvorbu strategie v podniku, popis užívaných metod
- analýza současného stavu podniku
  - analýza vnitřního a vnějšího okolí
  - finanční posouzení podniku

- návrh strategie rozvoje
  - vymezení strategie
  - formulace návrhů řešení
  - návrh způsobu generační obměny

## 1.3 Metodologie

### 1.3.1 Etapy zpracování práce

*Příprava:*

- Volba tématu práce
- Vymezení cíle práce
- Volba literatury
- Práce s literaturou

*Zpracování:*

- Studium literatury
- Konzultace
- Pracovní verze diplomové práce
- Porovnání teorie s praxí

*Závěrečná:*

- Konzultace
- Formální úpravy textu
- Vyhotovení čistopisu diplomové práce
- Odevzdání

### 1.3.2 Zdroje informací

#### *Odborná literatura*

Dělí se na literaturu **primární**, ve které jsou uveřejněny primární informace vědeckého charakteru. Jedná se o prezentaci výsledků konkrétního výzkumu. K uvedeným informacím je nutné přistupovat kriticky a ověřovat výstupy.

**Sekundární** literatura je taková, jejíž cílem je shromáždění a shrnutí dosavadních výsledků vědeckých výzkumů.

## ***Prameny***

Prameny jsou bezprostředním zdrojem informací o studované problematice. Jejich výběr je podmíněn povahou práce a přístupem ke zpracovanému tématu. Jedná se především o interní dokumenty, doklady, zprávy, analýzy, zápisy a podobně.

### **1.3.3 Přehled metodologického aparátu**

- Pozorování – pozorování události, formulace možných závěrů a testování jejich přesnosti
- Narativní interview – otevřený hloubkový rozhovor, ve kterém je zkoumaná osoba povzbuzována k spontánnímu vyprávění
- Studium dokumentů – doplňující technika, či informační zdroj.
- Analýza – základní technika výzkumného procesu. Umožňuje poznávat základní části složitého celku.

# 2 Teoretický přístup k řešení

## 2.1 Vymezení základních pojmů

### 2.1.1 Pojem podnikání

Pojem podnikání je možné chápat ve třech pojetích (1 stránky 18-20):

**Podnikání jako proces**, nebo činnosti. Jeho smyslem je vytvoření nové přidané hodnoty, která může mít finanční, nebo nefinanční formu. Děje se tak aplikací podnikavého přístupu v profesi podnikatel, která se dělí označením např. na živnostník, střední podnikatel, apod. Status podnikatele je legislativně vymezen. Proces podnikání je do určité míry legislativně vymezen a má sekvenční charakter.

**Podnikání jako přístup**, tj. metoda. Podnikavý přístup je hybatelem ekonomického a sociálního rozvoje. Má charakter kompetence s těmito znaky:

- Zájem a snaha vytvořit něco navíc
- Samostatné nalézání příležitostí k realizaci tohoto cíle
- Vkládání a účinné využívání vlastních zdrojů, času a jména
- Dobrovolné přebírání vlastní odpovědnosti, nesení přiměřeného rizika
- Sklizení pozitivních výsledků

**Podnikání jako hodnotová orientace.** Představuje strukturu hodnot a postojů, která má společenský a individuální rozměr. Společenský rozměr představuje to jak si společnost váží podnikatelů, podnikavých lidí a podnikání. Individuální rozměr představuje individualistický způsob přivlastňování, který na člověka klade nároky jako je odpovědnost, nesení rizika, odolnost proti neurčitostem, a zároveň skýtá některé výhody jako je osobní autonomie, nebo možnost většího výdělku.

V České Republice je tento pojem definován obchodním zákoníkem v §2 z.č. 513/1991 Sb., kde je přesné znění následující:

*„Podnikáním se rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.“*

## 2.1.2 Pojem podnikatel

Dle obchodního zákoníku je podnikatelem:

- Osoba zapsaná v obchodním rejstříku
- Osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění
- Osoba, která podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů

Pro termín „podnikatel“ je možné nalézt celou řadu definic, (2 str. 15) uvádí několik příkladů:

*„Osoba realizující podnikatelské aktivity s rizikem rozšíření nebo ztráty vlastního kapitálu.“*

*„Osoba schopná rozpoznat příležitosti, mobilizovat a využívat zdroje a prostředky k dosažení stanovených cílů a ochotná podstoupit tomu odpovídající rizika.“*

*„Iniciátor a nositel podnikání – investuje své prostředky, čas, úsilí a jméno, přebírá odpovědnost, nese riziko s cílem dosáhnout svého finančního a osobního uspokojení.“*

Podnikatele je možné rozlišovat na primárního, což je vždy fyzická osoba, vlastník podniku, pro kterého je podnik nástrojem podnikání. V případě, že vlastník pouze podnik spravuje a deleguje své role a funkce na podnik, je takový podnik sekundárním podnikatelem v zájmu primárního podnikatele.

## 2.1.3 Pojem podnik

Nejobecněji je podnik chápán jako subjekt, kde se vstupy přeměňují na výstupy.

Širší chápání je vymezeno jako ekonomicky a právně samostatná jednotka, která existuje za účelem podnikání. Ekonomickou samostatností je myšlena především odpovědnost vlastníků za konkrétní výsledky podnikání. Právní samostatností se rozumí možnost vstupu do právních vztahů s jinými tržními subjekty.

Právně je podnik definován jako soubor hmotných, osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty sloužící k provozování podniku. (1 str. 35)

## 2.2 Teorie rodinných podniků

### 2.2.1 Vymezení rodinného podniku

Literatura se v definici rodinného podniku rozchází podle toho, zda se autor zaměřuje spíše na to kdo podnik vlastní, kdo jej řídí, nebo kdo v něm pracuje.

Více než jméno na dveřích, nebo počet příbuzných v top managementu, určuje rodinnou firmu její vlastnictví rodinou. Struktura a rozdělení moci mohou mít hluboký význam ve strategických i operativních rozhodnutích. (3 str. 29)

Rozhodující je vliv rodiny na podnik. O takovém vlivu lze hovořit v případě, kdy platí rovnice č. 1:

*Rovnice č.1: Rovnice definice rodinného podniku (Zdroj (3) )*

$$RP \approx \frac{(VK_{rod})}{(VK_{pod})} + \frac{(STAT_{rod})}{(STAT_{pod})} \geq 1$$

Kde:

$VK_{rod}$  - vlastní kapitál ovládaný rodinou

$VK_{pod}$  - vlastní kapitál podniku

$STAT_{rod}$  - počet členů statutárního orgánu rekrutující se z dané rodiny

$STAT_{pod}$  - počet členů statutárního orgánu podniku

Dále (4 stránky 20-22) uvádí také tyto definice:

Osoby majetkově zainteresované na daném podniku musí být členy jedné rodiny. Jednotliví členové rodiny nebo celá rodina musí být v takové pozici, že daný podnik ovládají, což je spojeno s většinou hlasovacích práv. Management rodinného podniku se rekrutuje z členů rodiny, kteří musí mít pevnou vůli řídit daný podnik tak, aby sloužil dané rodině k zajištění živobytí.

Alespoň dvě fyzické osoby se přímo podílí na řízení tohoto podniku a tyto osoby dohromady, nebo jejich rodiny vlastní minimálně 50% podíl na dotyčném podniku.

Obecně se tedy většina autorů při definici rodinného podniku v různé míře zaměřuje na vliv rodiny skrze vlastnictví, ovládání podniku a vůli k zachování podniku pro následující generace.

## **2.2.2 Význam rodinných podniků**

Rodinné podniky jsou nejstaršími v historii civilizace. Nejstarší z nich – stavební podnik Kongo-Gumi – funguje v Japonsku přes čtyřicet generací až 1500 let, nejstarší v Evropě – obchod s vínem Antinori v Itálii – funguje od roku 1385. (4 str. 9)

Napříč Evropou je 70 – 80 % všech firem jsou podniky rodinného typu, které tvoří až 40 – 50 % všech pracovních míst a v jednotlivých ekonomikách se na tvorbě HDP podílejí od 20 až do 70 %. Přitom většina z nich jsou klasifikovány jako malé a střední podniky, v ČR to je podle odhadů až 95 % z nich. Působí ve všech odvětvích ekonomiky, ale převážně v tradičních a ruční práci zahrnujících sektorech jako je zemědělství, stavařství, řemeslnictví a maloobchod. Velmi malý výskyt je naopak ve finančním sektoru a technologiích. V budoucnosti se ale očekává nárůst počtu rodinných podniků zabývajících se turismem, poradenstvím, módou a designem, vývojem software a službami v IT sektoru. (5 stránky 39-51)

### **2.2.2.1 Význam rodinných podniků v České**

Na území České Republiky je jejich historie mnohem kratší, což je dáno historickým vývojem. Mnoho jejich zakladatelů se ale hlásí k odkazu svých předků působících ještě před vznikem ČR. Podle literatury měly rodinné podniky důležitou roli v 90. letech, kdy měly významný podíl na úspěšném průběhu ekonomické transformace, vytvářely bohatství a do značné míry absorbovaly rostoucí nezaměstnanost. (4 stránky 10-14) V ČR je podle (4 str. 15) možné rodinné podniky rozdělit do čtyř kategorií podle velikosti a historie firmy:

- Malé restituované podniky, živnosti a řemesla
- Nové, malé a střední firmy založené po roce 1989
- Velké „prvorepublikové“ restituované podniky

- Nové velké firmy založené po roce 1989

Stejně jako v zahraničí, i v ČR je většina rodinných podniků – až 95 % z nich klasifikována jako malé a střední. (5 str. 48) Na rozdíl od zahraničí ale je podniky rodinného typu pouhých 30 % ze všech subjektů, přičemž se v budoucnu očekává růst tohoto podílu. (4)

*„Rodinné podniky jsou obrovsky komplikované a zároveň jsou nesmírně důležité pro zdraví naší ekonomiky a šťastný život miliónů lidí.“ (3 str. 3)*

### **2.2.3 Výhody a nevýhody rodinných podniků**

Rodinné podniky jsou unikátním typem organizace. Mají své nezpochybnitelné výhody, nevýhody a problémy které vznikají ze spojení dvou naprosto odlišných světů, které nebývá lehké propojit do jednoho dobře fungujícího celku.

Na straně jedné působí podnik, kde jsou rozhodnutí obvykle vytvářena na základě racionálních úvah, či pomocí různých kvantitativních metod a nejdůležitější bývají hlavně finanční cíle jako zvyšování zisku, zvyšování hodnoty apod. Na straně druhé působí rodina, která je postavena na vzájemných vazbách, citech a cílech jako sociální jistoty, stabilita, apod., a kde díky těmto charakteristikám nemusí být systém fungování vždy tak snadno čitelný.

#### **2.2.3.1 Výhody rodinných podniků**

Podnik vlastněný a řízený rodinou jsou zvláštní formou organizace, jejíž unikátnost má jak pozitivní tak negativní dopady. Rodinný podnik vytváří silné stránky ze sdílené rodinné historie, identity a společného jazyka rodiny. Když jsou klíčoví manažeři příbuznými, jejich tradice, hodnoty a priority pramení ze stejného zdroje. Verbální a neverbální komunikace tím může být v rodině podstatně urychlena. Nejdůležitější prvek v rodinném podniku je závazek, či nasazení a vytrvalost mnohých členů rodiny až na hranici osobního obětování. (3 str. 3)

Mezi silné stránky (4 str. 62) dále řadí stabilní kulturu, rychlost při přijímání rozhodnutí, blízkost lokálních trhů a pružná reakce na jejich změny, orientaci na kvalitu, produktivitu, efektivitu. Silnou stránkou je také společensky odpovědné chování, kdy

rodinné podniky investují do rozvoje místní komunity, sponzorují občanské aktivity, mají blízko k ekologii apod.

### 2.2.3.2 Nevýhody rodinných podniků

Stejně jako blízkost a provázanost rodiny a pevnost jejích vztahů přináší pozitiva, přináší také nevýhody. V organizaci, kde je manažer nadřazeným příbuzným se hůře prosazuje autorita. Také rozdílnost rolí v a mimo podnik může být matoucí a špatně fungující vztahy uvnitř rodiny bývají přímo destruktivní.

Rodinné podniky obvykle mají dobře zpracované strategie, ale problémem bývá plánování. Jeho význam buďto недоceňují, nebo se mu vyhýbají, protože by v rodině působilo citové napětí, nebo se obávají, že by vzneslo více problémů, než kolik by bylo schopno vyřešit. (6 str. 3)

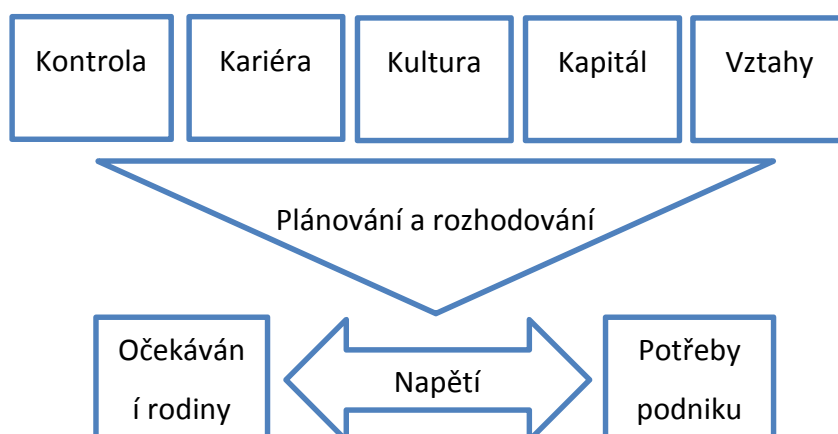
Rodinné podniky podceňují také plánování pro případ krizových situací, zejména plánování předání vlastnictví a řízení. (7)

## 2.2.4 Vytváření rozhodnutí v rodinném podniku

### 2.2.4.1 Faktory ovlivňující přijetí rozhodnutí v rodinném podniku

V rodinném podniku je při rozhodování nutné brát v potaz pět základních faktorů. (6 stránky 9-13), jak zobrazuje obrázek č. 1.

*Obr. 1: Pět faktorů ovlivňujících vyvážené rozhodnutí v rodinném podniku (Zdroj (6 str. 13))*



### ***Pravomoce a kontrola***

Způsob jakým jsou činěna rozhodnutí je nutné centrálně dohodnout. Problémy může vytvářet odlišnost rolí v rodině oproti roli v podniku. Například, když je v řízení podniku nově nastupující generace v rodinné hierarchii stále podřízena generaci předcházející. Byť formálně již předchází generace nemá na podnik vliv, fakticky na něj stále působí skrze rodinné vazby.

### ***Obsazování vedoucích pozic členy rodiny***

V rodinném podniku by měla být nastavena pravidla pro obsazování pozic členy rodiny. Nepotismus je nebezpečný pro rodinné podniky všech velikostí. Členové rodiny často považují za své právo možnost nalezení pracovní pozice v podniku bez ohledu na svou kvalifikaci. Hlavně v malých podnicích je málokdy odděleno vlastnictví od řízení a je tak pravděpodobnější, že do řídicí funkce bude dosazen nekompetentní vedoucí.

### ***Kultura***

Soubor vizí a hodnot, které rodina vyznává a následuje v podnikání. Je nutné je pečlivě definovat a formulovat, což je nutnou podmínkou k tomu aby lídrům poskytovaly oporu, či vodítko při vytváření rozhodnutí. Rodiny by si měly být vědomy jaký dopad má formulace těchto vizí a hodnot na výkonnost jejich podniku.

### ***Kapitál***

Pravidla rodiny jak rozdělovat zisk podniku. Jakou část rozdělovat mezi vlastníky, jakou reinvestovat do podniku, na jakých základech oceňovat manažery. Také rozhodnutí o tom, kdo může být vlastníkem akcií, pravidla zpětného odkupu akcií v případě, že je chce vlastník prodat.

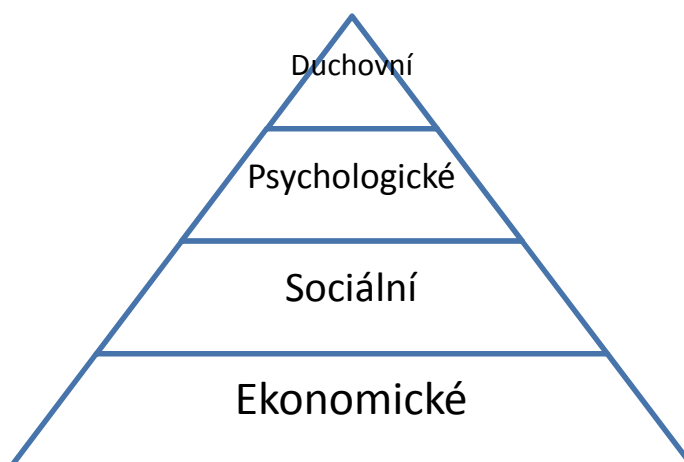
### ***Vztahy***

Vztahy mezi členy rodiny mohou být velmi silné a vytvářet tak stabilní prostředí v organizaci. Stejně tak ale můžou působit opačným směrem.

## **2.2.5 Cíle rodiny a podniku a zájmové skupiny**

Většina podniků se zaměřuje na dosahování finančních cílů. Cíle rodiny mohou být diametrálně odlišné od cílů podniku, ale není pravidlem, že by byly vždy v rozporu. Jejich důležitost dobře ilustruje schéma obrázku č. 2, které se v mnohém podobá Maslowově hierarchii potřeb.

Obr. 2: *Hierarchy cílů rodinných podniků (Zdroj (6))*



Dosažení nastavených ekonomických cílů pomáhá vytvářet a udržovat rodinné bohatství, které pomáhá v dosahování vyšších cílů. S využitím získaného bohatství se mohou rodinné podniky zaměřovat na sociální cíle. Pro mnohé z nich se jedná o vytváření prestiže a dobré pověsti skrze pomoc společnosti na různých úrovních od podpory zájmů společnosti v jejich nejbližším okolí až po zájmy národní. Psychologické cíle spočívají ve využití podnikového a finančního zázemí k rozvoji členů rodiny a vytváření příležitostí k jejich profesnímu úspěchu. Cíle v duchovní oblasti se projevují v hledání vyššího poslání, či v osobní pomoci společnosti bez jakéhokoliv napojení na podnik.

Je zřejmé, že nefinanční cíle rodinných podniků je velmi obtížné stanovit a pro jejich tvorbu lze málokdy využít metodu SMART. Naopak, čím výše se posouváme v pyramidě, tím více se cíle této metodě vymykají.

### **2.2.5.1 Zájmové skupiny v modelu tří kruhů**

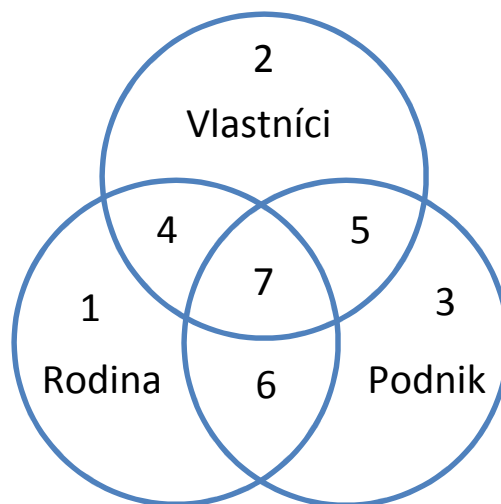
Model popisuje rodinný podnik jako tři samostatné, ale vzájemně se překrývající subsystémy rodiny, vlastnictví a podnikání. Každá osoba nějakým způsobem spojená s podnikem může být umístěna do jednoho, nebo více z celkem sedmi sektorů modelu, který je znázorněn na obrázku č. 3. Ti kdo mají jen jedno spojení s podnikem budou spadat do sektorů 1, 2, nebo 3, naopak pokud je osoba členem rodiny, vlastníkem a zároveň pracuje v podniku, spadá do všech tří kruhů a tedy do sektoru č. 7.

Model pomáhá pochopit důvody vzniku mezilidských konfliktů. Kupříkladu při rozhodování o rozdělení zisku bude osoba ve 4. sektoru preferovat zvýšení dividend

jakožto člen rodiny a vlastník. Naopak osoba v 6. sektoru bude jako zaměstnanec a člen rodiny preferovat zadržení a reinvestici tohoto zisku do dalšího růstu. Pro každou osobu z jednotlivých sektorů je tak možné snadno nalézt její pohled na různá rozhodnutí z hlediska její pozice v podniku.

Model tří kruhů také vysvětluje jak se v podniku probíhá výměna informací. Při přijímání důležitého rozhodnutí v představenstvu jsou názory osoby spadající do sektoru č. 7 ovlivněny názory všech tří kruhů, ze kterých pochází. Zároveň získává informace rychleji, než osoby sektoru č. 4, které se schůze představenstva neúčastní. (3 stránky 5-8)

Obr. 3: Znárodnění modelu tří kruhů (Zdroj (3))



Jednotlivé kruhy ale nefungují odděleně. Jejich vzájemné překrývání neslouží jen k vyobrazení různých zájmových skupin, ale také vyjadřují, jak změny jednoho kruhu ovlivňují dění v těch ostatních. Změny v kruhu rodiny jako předávání moci, nebo úmrtí zakladatele mají samozřejmě přímé dopady na zájmy a rozhodnutí vlastníků a osoby v podniku. Stejně tak změny v kruhu vlastníků a podniku nezůstávají bez odezvy zbývajících. (3 str. 16)

Model také není statický a je do něj možné zakomponovat faktor času – každý z kruhů prochází svým životním cyklem, které budou podrobněji popsány v části 2.2.6.

Vezmeme-li tedy v úvahu všechny vztahy vysvětlené na modelu tří kruhů, které v rodinných podnicích fungují, je na první pohled viditelné, že se jedná o komplikovaný systém.

## **2.2.6 Životní cyklus rodinného podniku**

Při zohlednění času v modelu tří kruhů se rodinný podnik musí vyrovnat se třemi rovinami životních cyklů, tj. životní cyklus podniku (růst, stabilizace, krize, zánik), vývoj vlastnictví rodinného podniku (manažer-vlastník, partnerství sourozenců, spolupráce bratranců, velký rodinný podnik – tzv. family enterprise), který navazuje na vývoj rodiny jako takové (partnerství, rodina s dětmi, odchod dětí, pra-rodčovství). (6 stránky 15-17)

V následujících podkapitolách jsou popsány tyto životní cykly. Před jejich popisem je třeba zdůraznit následující:

*„Existují limity užitečnosti typologie něčeho tak složitého jako jsou rodinné podniky. ... příliš velký důraz na kategorizaci může vést k přílišným zjednodušením. Rodinné podniky jsou stále v pohybu a přechody mezi fázemi jsou postupné. Existuje také mnoho „hybridních“ situací ... Účelem je poskytnout předvídatelný rámeček pro vývoj rodinných podniků...“ (3 stránky 5-8)*

### **2.2.6.1 Vývoj rodiny**

Popis vývoje rodiny je odlišný od běžně užívaných teorií vývoje rodiny, protože se zaměřuje výhradně na podnikatelské rodiny.

#### ***Partnerství, mladá podnikatelská rodina***

Prvním stadiem je partnerství, nebo ve vztahu k podniku stadium mladé podnikatelské rodiny. Je to období vysoké aktivity, kdy vzniká takový vztah, který může podporovat podnikatelské aktivity, manželé se rozhodují zda mít děti a jak je vychovávat a hledají nový vztah s rodiči.

Klíčovými problémy jsou vytvoření fungujícího manželství, či partnerství, nalezení fungujícího kompromisu mezi životem v rodině a prací v podniku, nalezení optimálního stavu rozdělení moci. Pro partnera, který nepracuje v podniku bývá těžké pochopit proč druhý z partnerů musí trávit tolik času v podniku a být ve stálém nasazení.

### ***Rodina s dětmi, zapojení potomků do podnikání***

V tomto stadiu jsou všichni účastníci o deset až patnáct let starší. Lze říci, že toto stadium slouží jako příprava pro stadium následující. Rodina podporuje své potomky v jejich rozvoji, snaží se směřovat jejich kariéru včetně jejich rozhodnutí, zda se v budoucnu zapojit do rodinného podnikání.

### ***Odchod dětí, společné podnikání***

V tomto stadiu jsou původní zakladatelé ve věku přes padesát let, jejich potomci mezi dvaceti a třiceti lety. Rodina se snaží zvládat komplexní systém vztahů mezi původními zakladateli, potomky, bratřenci a sestřenicemi a dalšími. Systém rodinného podniku je v těchto letech testován požadavky rodiny na finanční prostředky a požadavky na kariéru příležitosti kvalifikovaných příbuzných.

### ***Pra-rodčovství, nástupnictví***

Následnictví se může zdát jako podnikatelský problém, ale v podmínkách rodiny jde o velmi citlivé rozhodnutí. Na výběr je předání nebo sdílení vedení podniku. Aby nástupnictví dopadlo úspěšně je potřeba dobré plánování a rodina dostatečně silná na to aby překonala všechny neshody a odpor. Po předání podnikání začíná celý cyklus rodiny od počátku. (3 stránky 19-22)

#### **2.2.6.2 Vývoj vlastnictví**

Není možné jednoznačně určit jednotlivé fáze vývoje. Struktura vlastnictví odpovídá vývoji každého podniku. Existuje nekonečné množství struktur vlastnictví, kterými podnik může projít. Přesto, většina podniků spadá do některého z typů podle vývoje vlastnictví. Prvním je firma s jediným vlastníkem, následovaným partnerstvím sourozenců a spoluprací bratřenců, případně jak uvádí (6) v poslední fázi je to velký rodinný podnik. Ve skutečnosti může být podnik přímo založen v jednom z těchto typu vlastnictví, napříč generacemi, může mít hybridní formu, tj. nacházet se kdekoli na pomezí těchto stádií, jeho vývoj nemusí vůbec odpovídat této vývojové lince, případně může vlastnictví přecházet tam a zpět mezi jednotlivými stupni. (3 str. 31)

Struktura vlastnictví má veliký význam ve strategickém a operativním řízení vzhledem k tomu, že vlastníci samozřejmě mají moc k jeho ovlivňování. I malé změny ve struktuře mohou mít dopad na všechny segmenty v modelu tří kruhů. (3 str. 29)

### ***Firma s jediným vlastníkem***

Většina podniků je založena jediným vlastníkem, případně manželi. Velikost podniků s jedním vlastníkem se liší od velmi malých až po podniky s miliónovými zisky. Představenstvo takových podniků zejména v první generaci bývá zpravidla pouze „papírové“ pro splnění zákonných požadavků, ale fakticky nehraje v rozhodování v podniku roli ani jejich zasedání nejsou využívány jako místo pro rodinné porady. (3 stránky 32-33)

Klíčové problémy se kterými se firma s jediným vlastníkem musí vyrovnat jsou:

#### ***Kapitalizace***

Většina kapitálu vloženého do podnikání pochází z úspor zakladatele a reinvestovaného zisku. Dalšími zdroji mohou být rodinní příslušníci – příslušníci ze strany manželky, rodiče, sourozenci, nebo dokonce děti. Výhoda takových zdrojů je nízká cena a dostupnost těchto prostředků a fakt, že rodinní příslušníci, kteří zdroje poskytnou si zpravidla nenárokují podíl na řízení podniku. Nevýhodou jsou psychologické aspekty takové půjčky. Pokud za investici do podniku obdrží akcie v podniku, oddaluje se takový podnik od formy firmy s jediným vlastníkem. Přitom má ale daleko k partnerství sourozenců. Taková situace je zmíněnou hybridní formou struktury vlastnictví, která nespadá ani do jedné z rozeznávaných forem.

Venture capital se v malých rodinných firmách vyskytuje výjimečně. Požadavek takového investora na účasti při řízení podniku majitele odrazuje, protože se nechtějí o řízení svého vlastního výtvaru nijak dělit.

Nejčastějším zdrojem kapitálu mimo rodiny tak jsou banky, které bývají při posuzování žádostí o úvěr přísné, ale při jeho poskytnutí nezasahují do řízení podniku.

#### ***Vyvážení unitární kontroly s vlivem stakeholderů***

Jediný vlastník přináší podniku výhody spojené s jasností a jednoznačností pravomocí uplatňovaných při řízení a spojené s reprezentací podniku při jednání s obchodními partnery. Zároveň samozřejmě přináší rizika a nevýhody.

Mnoho vlastníků cítí potřebu být u každého rozhodnutí a při jejich nepřítomnosti je podnik přímo paralyzován.

#### *Volba vlastnické struktury pro nastupující generaci.*

Při předávání podniku nastupující generaci se vlastník může rozhodnout, zda ponechat vlastnictví pouze jedné osobě, nebo jej rozdělit mezi dědice. Jde tak o rozhodnutí zda upřednostnit autonomii a jednoznačnost, nebo rovnost a rodinnou harmonii. (3 stránky 31-39)

#### ***Spolupráce sourozenců***

Tato fáze je charakterizovaná rozdělením vlastnictví mezi dva, nebo více sourozenců. Spoluvlastníkem může být i člen předcházející nebo následující generace, kteří ale do dění podniku už, nebo zatím příliš nezasahují. Čím více vlivu na podnik uplatňují tím více se podnik přibližuje fázi firmy s jedním vlastníkem.

Klíčové problémy, se kterými se firma musí vyrovnat jsou:

#### *Vytvoření systému sdílené kontroly mezi vlastníky*

Prvním model je označován jako kvazi-rodčovská role, kdy hlavní roli v podniku převezme jeden ze sourozenců, obvykle po zesnulé hlavě rodiny, nebo náhlém úmrtí obou rodičů. V krátkém období vytváří stabilitu a přináší výhody jasného rozhodování, ale pouze za podpory ostatních sourozenců. Z dlouhodobého hlediska je takový model neudržitelný s přibývajícím kritikou na adresu formální hlavy rodiny. Mnohem menší chuť pro setrvání v tomto systému pak panuje po přechodu podniku do formy spolupráce bratřanců.

V dalším podobném modelu označovaném jako „první mezi rovnými“ řídí podnik také jeden ze sourozenců. Ostatní mu ale nedávají tolik volnosti jako v předchozím modelu. Na druhou stranu nechtějí do chodu podniku zasahovat do té míry, aby byli za učiněná rozhodnutí odpovědní.

Některé spolupráce sourozenců fungují na čistě rovnostářském principu. Takový systém je z důvodů chybějícího jasného lídra velmi křehký, ale pokud byli sourozenci zvyklí pracovat společně i mimo firmu a měnit si roli lídra pro různé úkoly, může být takový systém velmi produktivní.

### *Definování role vlastníků nezaměstnaných v podniku*

Při přechodu z fáze jednoho vlastníka na partnerství sourozenců se projevují hodnoty rodiny. Předávající zakladatel může buďto podporovat přístup „bez práce nejsou koláče“ a předat podíl na podniku pouze těm, kteří v podniku pracují. Další možností je rozdělení podílů rovně mezi všechny sourozence. Vlastníci, kteří v podniku zároveň pracují projevují větší starost o úspěšnost podniku a dosahování jeho cílů. Vlastníci, kteří v podniku nepracují obvykle hledají vhodný způsob jakým do chodu podniku promlouvat. Úspěch závisí na vzájemné komunikaci těchto stran.

### *Udržení kapitálu*

Podniky ve fázi spolupráce sourozenců jsou již dobře zavedené a tak je získání dalšího kapitálu pro rozvoj snazší než bylo pro prvotní zakladatele. Přesto mohou nastat situace, které poškodí důvěryhodnost podniku v očích věřitelů. Takovou situací může být přehnaně vysoké vyplácení podílů na zisku zejména v podniku nepracujícím vlastníkům. Takové tendence jsou častější pokud takovým vlastníkům nebylo umožněno v podniku pracovat. Odvádění finančních prostředků se samozřejmě může projevit ve zpomalení dalšího růstu.

### *Kontrola frakcí podniku*

Sourozenci působící ve funkcích vedoucích v pobočkách podniku mohou mít tendence reprezentovat je jako osamostatněné útvary a snažit se skrze ně kontrolovat i další části podniku. Důvodem pro takové chování bývá snaha zajistit možnost kariéry v podniku pro své potomky, což vede k napětí. (3 stránky 39-47)

### *Spolupráce bratranců*

Vyznačuje se vyšším počtem vlastníků, který se pohybuje od desítek až po stovky. Dosažení takového množství trvá nejméně po tři generace. Takto početná skupina samozřejmě vytváří komplikace při organizaci.

V této fázi se podnik musí vypořádat s dvěma, ale velmi složitými problémy.

### *Správa rodiny a skupiny podílníků*

Ve fázi spolupráce bratranců je s podnikem spojeno velké množství osob různého věku, generací, rodinných vztahů, bohatství, vzdělání.. Tato různorodost má za důsledek, že se členové rodiny mezi sebou již mnohdy ani neznají, osobní pouta, která byla tak silná v prvních fázích podnikání, se již z větší části vytratila a silnější jsou pouta vlastnická.

Vztahy přestávají být tak silné a jsou stále silněji politicky motivované. Navíc do podniku vstupují první osoby, které osobně nepoznaly zakladatele podniku. To vše se negativně projevuje na loajalitě k podniku a sledování vize zakladatele.

Rodiny, kterým se s touto správou daří vypořádat nejlépe jsou ty, které rozliší mezi pozicí člena rodiny a vlastníkem podniku, tj. ty kde není podmínkou aby zaměstnaný člen rodiny byl zároveň vlastníkem podílu v podniku.

#### *Vytvoření rodinného kapitálového trhu*

Aby byla rodina schopna udržet kontrolu nad podnikem je nutné kontrolovat komu jsou prodávány akcie. Vytvoření rodinného trhu akcií zajistí, aby v případě, že chce některý z členů rodiny svůj podíl na podniku prodat, měl zbytek rodiny možnost, a nebo za stanovených pravidel povinnost tyto akcie odkoupit. Podmínky pro vytvoření takového trhu je férový přístup a objektivní oceňování akcií.

S tím souvisí také rozhodnutí o veřejné nabídce akcií, která přichází na řadu ve chvíli, kdy poskytnuté cizí prostředky ani vytvořený zisk nepokrývají potřeby podniku k rozvoji. S veřejnou nabídkou jsou spojeny výhody jako větší objem kapitálu, možnost agresivnější konkurence, tlak na profesionalizaci podniku a větší možnosti pro talentované manažery. Jako nevýhody vidí rodina ztrátu soukromí při rozhodování, časovou a finanční náročnost plynoucí z větších požadavků na informace pro veřejnost, větší tlak na dosažení krátkodobých finančních cílů, které odvádějí pozornost od těch dlouhodobých.

V okamžiku, kdy je vlastnictví rozděleno mezi velký počet akcionářů, je extrémně složité, ne-li nemožné navrátit podnik do fáze s jednoduchou vlastnickou strukturou.

### **2.2.6.3 Vývoj podniku**

Pro potřeby rodinných podniků používá (3 str. 23) pouze tři stadia. Start-up, expanze/formalizace a zralost.

První fáze start-up pokrývá založení a první roky podniku, kdy je přežití podniku v otázce.

Fáze expanze zahrnuje široké spektrum podniků od bodu, kdy se uchytily a stabilizovaly na trhu do té míry, že jejich aktivity jsou do jisté míry rutinou, firma roste, organizace firmy začíná být spletitá, až do bodu zpomalení růstu i změn v organizaci.

Tato fáze může trvat mnoho let i přes několik generací. V této fázi se rodinné podniky snaží podporovat růst a zavádět takové změny aby pokryly potřeby měnící se rodinné vlastnické struktury a rozvíjející se rodiny. V této fázi rodinné podniky pociťují pozitivní i negativní dopady růstu – více příležitostí, konkurenční tlaky, potřeba restrukturalizací, napětí v rodině a mnoho dalších.

Fáze zralosti se vyznačuje stavem, kdy se fungování firmy dostane rutiny, ve které se objeví automatizované jednání a očekávání růstu jsou skromná. To ale není stav, který je možné udržet navždy. I když podnik funguje s velkou efektivitou a kontroluje svým velkým podílem trh, tlak vývoje nejde navždy udržet. Z této pozice existují dvě cesty – obnova a recyklace, nebo zánik.

## **2.2.7 Plánování a řízení následnictví**

Při generační obměně se rodinné podniky potýkají s nalezením otázek na tři otázky (4 str. 130):

- Kdo se stane následníkem?
- Kdy se má začít s plánováním výměny generací?
- Jakým způsobem přistoupit k výměně generací?

### **2.2.7.1 Hledání následníka**

Najít vhodného následníka je ze všech tří, ten nejsložitější úkol.

Pokud se za následníka určí prvorozený syn / dcera, mezi dětmi přestane panovat nejistota a redukuje se možná rivalita. Nevýhodou je, že na pozici ředitele může být jmenovaná osoba, která zdaleka není tak schopná jako jiní kandidáti.

System střídavého řízení podniku spočívá v pravidelné obměně ve vedení podle funkčních období

Model společného řízení na němž se účastní všichni sourozenci se nepotkává s velkým úspěchem.

Pokud se vybere nástupce mezi zeti, nebo snachami je třeba promyslet možné důsledky, které by nastaly v případě rozvodu.

Možný je také model, ve kterém je řízení svěřeno do rukou profesionálů. Taková varianta bývá zajímavější pro druhé, či třetí generace následníků.

Nejčastější chyby při výběru následníka jsou:

- Neuvědomění si podmínek v nichž podnik existoval a nutnost přizpůsobení podniku novým podmínkám.
- Neuvědomění si chybějících vlastností následníka, které stávajícího vedoucího přivedly k úspěchu.
- Ředitel může být při výběru svého následníka zaslepen podvědomými pocity rivality vůči potencionálnímu nástupci.
- Závazky, které vlastník pociťuje k tradici podniku a jeho kultuře mohou ztěžovat výběr tím, že se zamezí přístup osobám s novátorským a nekonvenčním přístupem, nebo osobám, které pocházejí z vnějšího okolí podniku.

Další problém může představovat rozdrobení vlastnictví podniku ve druhé, či třetí generaci. (4 stránky 130-133)

#### **2.2.7.2 Vhodný čas pro obměnu generací**

Generační obměna není událostí, k níž dochází ve chvíli, kdy majitel podniku odchází do ústraní. Je to proces, který se rozbíhá už ve chvíli, kdy jsou potencionální následníci ještě dětmi. Není možné určit závazná data, v nichž by tento proces měl se všemi náležitostmi probíhat.

Mezi překážky při plánování obměny generací patří (4 stránky 134-140):

- Neuvědomění si majitele, že se o podnik nemohou starat věčně.
- Soustředění na krátkodobé problémy a zanedbávání dlouhodobých.
- Ztotožnění s podnikem, které po předání vede k určité ztrátě osobní identity.
- Nejistota a starost, zda potomci budou udržovat odkaz majitele a zda podnik zvládnou účinně řídit.
- Obavy, že výběr jednoho z potomků jako nejvhodnějšího následníka rozpoutá konflikt a rozbije rodinou harmonii.
- Vzdání se pocitu moci, který majitelům jejich práce poskytuje.
- Obavy mezi potomky – opomenutí analýzy jejich schopností, vznik rivality, obnovení nevyřešených sporů apod.

- Problémy mezi zaměstnanci a klienty – pohlížení na nového ředitele s nedůvěrou, obavy z jeho nezkušenosti a ochoty provádět velké změny.

### **2.2.7.3 Způsob obměny**

Pro úspěšné zvládnutí generační obměny by se rodina měla zabývat sedmi nejpodstatnějšími body, ovlivňující plynulý přechod. Jsou to (4 stránky 137-138):

- Vystihnout vhodný okamžik, kdy je třeba začít s plánováním.
- Náčrt plánu výměny generací. Vypracování přibližného časového plánu pomůže projednat všechny záležitosti spojené s generační obměnou. S plánem by měli být seznámeni všichni zainteresovaní členové
- Zabezpečit proces vzdělávání pro ty, kdo mají zájem podílet se na vedení. Proces by měl obsahovat úkoly a lhůty, do kdy mají být splněny. Lze tak kontrolovat jakých pokroků dosahují.
- Vyjasnit a regulovat vztahy rodina – podnik. Mnoho problémů se vynořuje při samotném střídání. Je nutné zavést legitimní bázi norem a hodnot, od níž se bude odvíjet chování zainteresovaných osob, například vypracováním rodinného protokolu, rodinné smlouvy, nebo statutu.
- Účast všech členů rodiny na vypracování plánu výměny generací. Úkolem generálního ředitele je iniciovat a vést proces plánování výměny generací, dát všem prostor k vyjádření svého názoru a vytvořit prostor k dialogu.
- Oddělit od sebe roli vlastníka podniku a roli vedoucího pracovníka, nebo zaměstnance. Časem rodinné podniky docházejí k tomu, že na odpovědná místa je třeba dosazovat profesně schopní kandidáti k výkonu dané funkce. Rodinní příslušníci by odpovědné posty měli obsazovat jen splňují-li potřebné požadavky.
- Zaručit odcházejícímu vedoucímu pracovníkovi finanční jistotu a plnit plány spojené s jeho odchodem do ústraní.

### **2.2.8 Propojení plánování rodiny a podniku**

Rodinná firma čelí specifickým problémům, se kterým se ostatní typy společností nepotkávají. Jsou jimi například:

- Zaměstnávání rodinných členů

- Kariérní plánování a nástupnictví
- Převody vlastnictví
- Rozdělení vs. reinvestice prostředků
- Sdílené rozhodování napříč generacemi

Rodinné podniky mohou mít velmi dobře zpracovaný podnikatelský záměr, ale často postrádají konkrétní plány rozvoje výše zmíněných bodů. Vícegenerační rodinné podniky potřebují propojené plánování a rozhodovací proces k zajištění výkonosti a předcházení konfliktů v rodině i podniku. Propojení plánů rodiny a podniku naráží na překážky vyvstávající z odlišného stylu obou světů, jak ukazuje tabulka č. 1:

Tab. 1: Rodinné vs. podnikové plánování (Zdroj (6))

	Plánování v podniku	Rodinné plánování
Styl	Formální	Neformální
Načasování	Roční	Generační
Výkonnost	Finanční	Emocionální
Autorita	Management	Rodina
Informace	Soukromé	Sdílené

Plánování v rodinném podniku má pět kroků, které jsou graficky znázorněny v grafu č. 1. Každý krok je spojením požadavků rodiny a požadavků podniku. Protože přístup k plánování obou oblastí je odlišný jak jsem uvedl v Tab. 1., ze spojení může vznikat napětí, mezi jednotlivými zájmovými skupinami. (6 stránky 28-35)

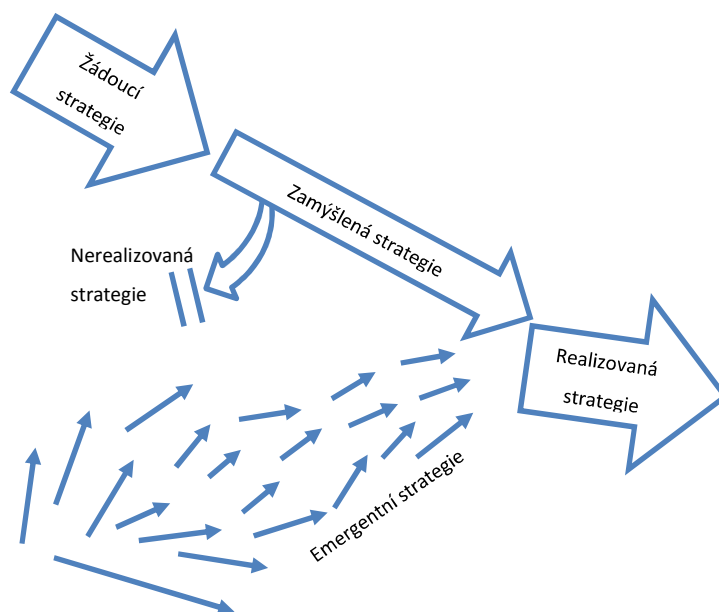
Graf 1: Kroky rodinného a podnikového plánování (Zdroj (6))



## 2.3 Strategie

Strategii (8 stránky 9-15) definuje v pěti bodech. Prvním z nich je označení strategie jako plánu. Firma se dívá do budoucnosti a vytváří určitou formu **plánu** k dosažení cíle - strategie zamýšlená. Na druhé straně stojí to, jak se firma chovala v minulosti - strategie realizovaná, ze které lze vyčíst **vzor**, nebo **schéma (anglicky pattern)**, tj. konzistentnost chování firmy v čase. Strategie zamýšlená nemusí být vždy strategií realizovanou. Perfektní realizace plánu vyžaduje skvělou až geniální předvídavost a absolutní neústupnost proti neočekávaným změnám, ale v reálném prostředí plán vyžaduje změny v průběhu své realizace. Může nastat také případ emergentní strategie, kdy jednotlivé kroky firmy sice nesledují žádný předem daný plán, ale díky podmínkám prostředí konvergují do jednoho směru a dohromady vytvářejí realizovanou strategii. Jen málo strategií je zcela záměrných, stejně málo jich je zcela emergentních. Strategie je obvykle kombinací těchto protikladů, kde žádný z nich není dobrý, ani špatný. Všechny tyto směry zobrazuje obrázek č. 4:

Obr. 4: Znárodnění realizované strategie (Zdroj (8))



Strategie může být dále popsána jako **pozice**, konkrétně pozice výrobků a služeb na trhu ve vztahu ke konkurentům. Přístup ke strategii jako k pozici sleduje vytvoření

unikátního a cenného postavení zahrnující odlišnou sadu aktivit. Tento přístup analyzuje pozici produktu/firmy ve vztahu k okolí.

Přístup ke strategii jako k **perspektivě** naopak sleduje především vnitřní prostředí firmy, způsob jakým funguje a naplnění její velké vize.

Poslední výraz kterým (8) definuje strategii je **trik** (anglicky ploy), tedy specifický manévr, kterým je možné konkurenci přelstít.

Pro detailnější popis toho co je, respektive co není strategie (9) dodává, že operační efektivnost není dostatečná pro vytvoření strategie. Firma může překonat konkurenci jen pokud se může vytvořit odlišnost, která přetrvá. Strategie spočívá v unikátních aktivitách, v provádění činností jiným způsobem, než který zvolili konkurenti. Strategická pozice může být založena na potřebách zákazníka, způsobu oslovení zákazníka, nebo různorodosti nabízených produktů a služeb. Udržitelná strategická pozice vyžaduje kompromis, který záměrně omezí nabídku firmy tak aby zvýraznil její postavení. Jen málo firem totiž může vyhovět všem potencionálním zákazníkům. Sladění podnikových aktivit a procesů pomáhá vytvořit skutečnou a na rozdíl od pozice udržitelnou konkurenční výhodu, protože imitátoři nejsou schopní jednoduše okopírovat unikátní řetězec aktivit provozovaných v podniku.

### 2.3.1 Význam strategie

#### *Strategie určuje směr*

Hlavní role strategie je načrtnout směr organizace tak aby při jejím řízení fungovala soudržnost. Nevýhodou určení směru je skrytí potencionálních rizik. Určení směru v neznámém prostředí může být nejrychlejší cestou jak narazit na překážku a je na místě postupovat opatrně.

#### *Strategie koncentruje úsilí*

Podporuje koordinaci aktivit. Bez strategie se lidé ve svých aktivitách vydávají každý jiným směrem. Nebezpečím takového přístupu je až přílišné zaměření se na jeden bod a neschopnost vidět okolí a nové příležitosti v případě příliš pevného zakotvení strategie ve firmě.

### ***Strategie definuje organizaci***

Poskytuje lidem zkratku jak organizaci pochopit a odlišit jí od ostatních. Poskytuje smysl a způsob jakým pochopit co organizace dělá. Černobílý popis ale může organizaci popsat příliš jednoduše, až stereotypně, takže bohatost a komplexnost systému se z popisu vytratí.

### ***Strategie poskytuje konzistentnost***

Omezuje víceznačnost a nejasnost a zavádí pořádek. Funguje jako teorie – zjednodušuje a popisuje svět a tím usnadňuje jednání. Konzistentnost je však v přímém rozporu s kreativitou, která naopak vzniká z nejasnosti. Každá strategie, stejně jako teorie, je zjednodušením, které realitu zkresluje a dezinterpretuje. (8 stránky 15-17)

## **2.3.2 Nastavení strategických cílů**

Pro jasné nastavení podnikových cílů se používá metoda SMART, podle které je nutné stanovit základní aspekty stanovení cíle. To je důležité pro možnost pozdější měřitelnosti úspěchu a nalezení původu nepřesností zvoleného plánu. Tyto aspekty jsou: (10)

- S – specific – jasné a konkrétní
- M – measurable – měřitelné
- A – attainable but challenging – dosažitelné, ale motivující
- R – relevant – reálné
- T – time frame – časově ohraničené

## **2.3.3 Školy strategie a jejich analytické metody**

### **2.3.3.1 Škola designu**

Jako hlavní nástroj pro tvorbu strategie používá analýzu vnějšího a vnitřního prostředí organizace, později zpracované do podoby analýzy SWOT. Hlavními znaky této školy jsou:

- Formulace efektivní strategie je úmyslný, kontrolovaný proces. Tvorba strategie není nabytým, nebo vrozeným a intuitivním procesem, ale této dovednosti se člověk musí naučit.

- Za tento proces je odpovědný výhradně lídr organizace. Strategie je v organizačním schématu předávána směrem odshora dolů.
- Model tvorby strategie musí být jednoduchý, srozumitelný a neformální.
- Strategie by měla být jedna svého druhu, individuálně navržená pro potřeby konkrétní organizace.
- Proces tvorby je kompletní když je strategie plně formulovaná jako perspektiva, nebo jasný koncept připravený k implementaci. Poskytuje jen málo místa pro emergentní strategie, jejichž formulace může pokračovat i v průběhu jejich realizace (viz. bod 2.3).
- Strategie musí být jasně formulovaná a proto jednoduchá.
- Je realizována až ve chvíli, kdy je celá formulována.

### ***Kritika školy designu***

Nevýhodou strategie postavené na analýze SWOT je způsob jakým je analýza sestavována. Analýza je velmi subjektivní a ignoruje proces učení se. Jinými slovy - to že si manažer o nějaké vlastnosti organizace myslí, že je její silnou stránkou, ještě v žádném případě neznamená, že silnou stránkou ve skutečnosti je, dokud neprojde testem. Silné i slabé stránky bývají daleko slabší, než si management myslí.

Dalším nebezpečím použití SWOT a přístupu školy designu jako hlavní metody pro tvorbu strategie je odtrženost lídra tvořícího strategii od reality. Informace směřující od liniových pracovníků procházejí cestou skrze organizační strukturu směrem nahoru agregací a zjednodušováním. Tím ztrácejí část své informační hodnoty. Dalším zjednodušením projdou při samotném procesu tvorby strategie. SWOT analýzy a na nich postavené strategie vytvořené od stolu se tak často zásadně rozcházejí s tím co je možné pozorovat v terénu. Liniovým pracovníkům, ač vidí že se strategie rozchází s tím co mohou sami pozorovat, pak nezbyvá než plnit úkoly tak jak je zadalo vedení.

Změnu strategie zpravidla následuje změna struktury, která by měla mít takovou podobu, aby podporovala realizaci formulované strategie a umožňovala efektivní běh organizace a přinášela do ní stabilitu. Není tedy na místě strukturu měnit vždy ve chvíli, kdy se strategie změní, vyjma situací, ve kterých organizace svou nově formulovanou strategií zcela změní svou pozici. Zde je patrně nejvhodnějším krokem provést obojí záraz. (8 stránky 26-45)

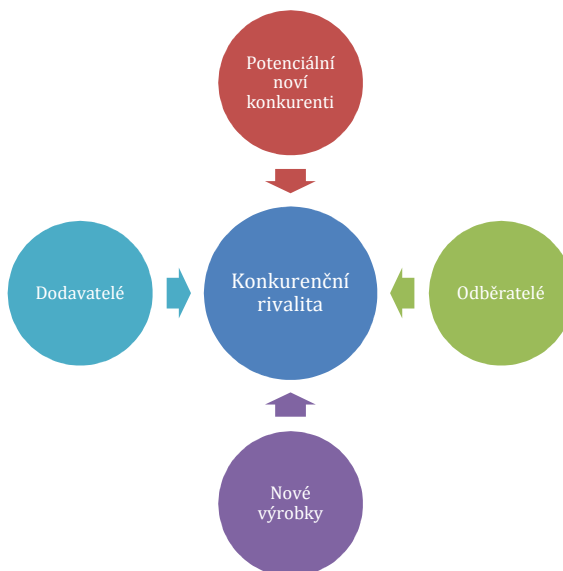
### 2.3.3.2 Poziční škola

Na rozdíl od školy designu, která neomezuje možnosti strategie, říká, že je možné zaujmout několik kategorií strategií, respektive pozic na trhu. Tím také popírá její další východisko, že strategie musí být na míru vytvořena pro každou organizaci. Naproti tomu se zaměřuje na návrh nejvhodnější strategie (pozice) za pomoci analytických nástrojů a výpočtů. Strategii nevytváří pouze sám lídr organizace, ale vytváří o ní rozhodnutí na základě informací, které mu dodává analytik. (8 stránky 82-85)

#### *Porterův model pěti hybných sil*

Identifikuje pět sil působících na konkurenční prostředí, ve kterém organizace působí (viz.Obr. 5:).

Obr. 5: Porterův model pěti hybných sil (Zdroj (8))



První silou je hrozba vstupu nových konkurentů na trh. Jejich počet a sílu nejvíce ovlivňují bariéry vstupu, překážky, které podnik musí překonat, aby na trh mohl vstoupit. Velké bariéry vstupu mají za následek spíše přátelštější konkurenční boj, naopak při malých bariérách vstupuje na trh mnoho subjektů a vytváří vysoce konkurenční prostředí.

Dodavatelé se snaží s odběrateli vyjednat do nejvyšší cenu, odběratelé mají opačný záměr – získat za co nejnižší cenu co nejvyšší kvalitu. Výhodu má ta strana, která má

více možností výběru a může méně ztratit pokud je dodavatelsko-odběratelský vztah ukončen.

Pokud se jedná o vyjednávací sílu zákazníků platí prakticky stejné vztahy jako v dodavatelsko-odběratelském vztahu.

Vstup substitutů na trh představuje pro firmu podobnou hrozbu jako vstup přímých konkurentů. Obě situace mohou vyústit ve ztrátu zákazníků.

Všechny předešlé faktory působí na konkurenci v daném odvětví. Jaké vztahy nastanou mezi jednotlivými konkurenty závisí na všech faktorech a jejich změnách. Firmy mezi sebou soupeří, útočí na sebe, ale také spolu spolupracují a tvoří aliance například v případech hrozby substitutů. (8 stránky 100-102)

### ***Porterovy generické strategie***

Z dlouhodobého hlediska podle Portera existují pouze dvě generické strategie, které může firma sledovat – diferenciacní, nebo strategii nízké ceny.

Strategie cenového vůdce se snaží o získání pozice s nejnižšími cenami na trhu. Toho firma dosahuje skrze získávání zkušeností, investic do výrobních zařízení s velkou výrobní kapacitou, úspor z rozsahu a sledováním operativních nákladů.

Diferenciacní strategií se firma snaží odlišit se od konkurence unikátním produktem a službami. Vyšší kvalita, větší výkon nebo unikátní vlastnosti pak mohou obhájit vyšší cenu.

Firma může následovat ještě třetí směr. Strategie zacílení směřuje firmu na obslužení úzkých segmentů trhu, které může oslovit opět nízkou cenou, nebo diferenciací. Jde o zacílení na konkrétní zákaznické skupiny výrobní řady, nebo zeměpisný trh. (8 stránky 102-104)

### ***Porterův hodnotový řetězec***

Podle tohoto nástroje lze podnikové aktivity rozdělit na primární a podpůrné. Mezi primární činnosti patří řízení vstupních operací, výroba a provoz, řízení výrobních operací, marketink a prodej a servisní služby – aktivity, které se přímo zabývají výrobou, prodejem a dodáním výrobku zákazníkovi. Podpůrné činnosti jsou infrastruktura podniku, technologický rozvoj, řízení lidských zdrojů a obstaravatelská

činnost – tyto aktivity podporují funkci primárních aktivit. Úspěch podniku při plnění těchto aktivit se promítá do velikosti marže. (8 stránky 104-108)

### ***Kritika poziční školy***

Rizikem poziční školy je její zaměření výhradně na kvantifikovatelné ukazatele. Mnoho proměnných, které by za normálních okolností měla na volbu a tvorbu strategie vliv je z rozhodování vyloučeno ať už kvůli jejich povaze, nebo z nedostatku tvrdých dat, který se projevuje hlavně u firem působících v malém, nebo nestabilním trhu, či oboru. Komplexnost z tvorby strategie mizí kvůli zaměření na číselné ukazatele, ignoraci procesu učení se i předem daným generickým strategiím, které nerespektují specifické detaily každé organizace. (8 stránky 112-117)

### **2.3.3.3 Strategie a kultura organizace**

Kultura organizace má vliv na způsob uvažování jejích členů, způsoby analýzy a tím na proces tvorby strategie. Působí na rozhodnutí lidí a vytváří konzistentnost rozhodování (viz. 2.3.1) na základě zažitých vzorců chování, předpokladů a zvyků. U silných kultur působí celá ideologie.

Sdílená kultura podporuje konzistentnost v organizaci a zároveň vytváří překážku pro změny ve strategii. Před přijetím nové strategie je nutné odnaučit se starým zvyklostem, respektive těm, které jsou v rozporu s nově nastaveným směrem. Překážkám při uplatňování nové strategie je možné předejít vytvořením kultury, jejíž součástí je flexibilita a důraz na inovace. Podobně na organizaci působí dominantní hodnoty (např. důraz na inovaci, kvalita, apod.), které jsou pod označením „sdílené hodnoty“ analyzovány metodou 7S.

### ***7S firmy McKinsey***

Podstatou 7S je myšlenka, že podnik a jeho konkurenční schopnost je tvořena několika částmi které k úspěchu přispívají. Není jasně dáno, která složka má na efektivitu větší vliv. Konkurenceschopnost je dána součtem a vyvážeností mezi jednotlivými prvky, které jsou mezi podnikem různě důležité. Patří mezi ně tyto:

- Strategie (viz. 2.3)

- Struktura – fungování procesů a lidský kapitál podporující dosažení strategických cílů
- Systém – informační systém a infrastruktura
- Staff (zaměstnanci) - management lidských zdrojů
- Styl řízení – spojení filozofie vedení, vnitřní kultury a orientace na trh, zákazníky a konkurenci
- Skills (dovednosti) – unikátní odlišné charakteristiky spojené s lidským kapitálem podniku
- Sdílené hodnoty – koncepty, které posilují kulturu organizace

# 3 Analýza současného stavu podniku

## 3.1 Charakteristika podniku

HON a.s. je tradičním a významným výrobcem a dodavatelem kancelářského nábytku a kovovýroby v České republice a v zahraničí.

Hon, a.s. vyrábí nábytek pod těmito značkami:

- Hobis - levný ale kvalitativně uspokojivý kancelářský nábytek
- EXNER - je považován za střední třídu kancelářského nábytku jak v kvalitě tak designem, používá se kůže a luxusní materiály.
- Hon–kuchyně – zakázková výroba kuchyní

Dceřinná firma HON – KOVO s.r.o. produkuje výrobky kovovýroby. Zabývá se:

- Výrobou sériových kovovýrobků
- Vývojovou a konstrukční činností na přání zákazníka

### 3.1.1 Historie a současnost

Společnost HON a.s. jako firma s téměř stoletou historií výroby nábytku navazuje na rodinnou tradici firmy založené Janem Honem v roce 1924. Na tuto tradici navázal jeho syn Jan a v roce 1992 jeho syn a vnuk prvního zakladatele pan Václav Hon založením společnosti s ručením omezeným HON-stavební a nábytkové truhlářství spol. s r.o. Prvním provozem firmy byla výroba ve Skřipově, jejíž dnes o mnoho modernější provoz funguje dodnes.

V roce 2000 firma začala s budováním druhého výrobního závodu v Opavě. Společnost postupně rostla a z původně malé stolařské výroby se firma HON vyvíjela v předního českého výrobce kancelářského nábytku. V roce 2004 odkoupila 100 % podílu ve společnosti Nábytek Exner s.r.o. v Kutné Hoře.

V roce 2007 byla založena dceřinná společnost HON - kovo s.r.o.

V roce 2008 společnost HON-nábytek s.r.o. prodělala změnu právní formy podnikání na akciovou společnost, dceřinými společnostmi se jí mimo HON-kovo spol s.r.o. stává HON-nábytek s.r.o.

V roce 2009 byla přestěhována výroba nábytku Exner z Kutné Hory do výrobních závodů v Opavě a Skřipově.

V roce 2013 firma nově vstoupila na trh výroby kuchyní se značkou HON-kuchyně. Ve stejném roce byla zrušena dceřiná společnost Hon-nábytek s.r.o. a výroba je převedena pod mateřskou společnost.

V současné době firma hledá nové cesty dalšího rozvoje. Důležitou změnou v následujících letech bude plánované předání nástupnictví ze zakladatele firmy pana Václava Hona st. na jeho syna Václava Hona ml.

## **3.2 Analýza obecného okolí - PESTE**

### **3.2.1 P- politické a legislativní faktory**

Česká Republika je členem významných světových organizací a aktivně se zapojuje v budování Evropské Unie, což pomáhá vytvářet dlouhodobou stabilitu. Problém působí současná nestabilní politická situace v České Republice, která nedává firmám nejen v odvětví nábytkářství mnoho jistot. Výsledek předčasných voleb v Říjnu 2013 neumožňuje rychlé sestavení vlády. O tom jakým směrem se politická situace v ČR bude ubírat, stejně tak jaké legislativní opatření a změny budou strany a nová vláda prosazovat tak rozhodnou až další jednání.

Mezi základní dokumenty upravující obecné podmínky podnikatelské činnosti se řadí Obchodní zákoník, Občanský zákoník, Zákoník práce, Živnostenský zákon, Zákon o daních, Zákon o ochraně spotřebitele, nebo také Zákon o zadávání veřejných zakázek, o které firma soutěží.

Kromě obecně platných předpisů o podnikatelské činnosti upravuje výrobu společnosti zákon 201 / 1992 Sb. o obecné bezpečnosti výrobků a o změně některých zákonů. Tento zákon upravuje obecné požadavky na bezpečnost výrobku, průvodní dokumentaci a

označování výrobků, povinnosti osob při zajišťování bezpečnosti výrobku uváděného na trh a další oblasti jako dozor, pokuty. Dále je to doplňující zákon 71/2000 Sb.

Dlouhodobý problém představuje daňová soustava, v jejímž, již tak složitém systému, jsou každý rok prováděny další úpravy a změny, zejména v povolebních obdobích. Nové změny lze čekat také v roce 2014. O jaké konkrétní změny půjde je v této chvíli těžké odhadnout. Důsledkem častých změn v daňové soustavě je nemožnost přesnějšího dlouhodobého plánování ve firmách. V hodnocení společnosti PricewaterhouseCoopers obsadila ČR 117. místo ve světovém žebříčku. Od roku 2008 si tak pohoršila o další čtyři místa. (11)

Dále aktivity firem vyrábějících nábytek omezují normy ČSN. Jedná se především o normy ČSN 91 0100 o bezpečnostních požadavcích, dále pak ČSN 910601 a ČSN 91 0620.

Dále se jedná o normy kovovýroby ČSN o výrobcích z drátu, plechu, trubek, lisovaných dílců, kterých je celá řada.

Normy a další právní předpisy bezpečnosti práce při svařování, lakování, nakládání s chemickými látkami, předpisy bezpečnosti a ochrany zdraví a požární bezpečnosti, předpisy prevence.

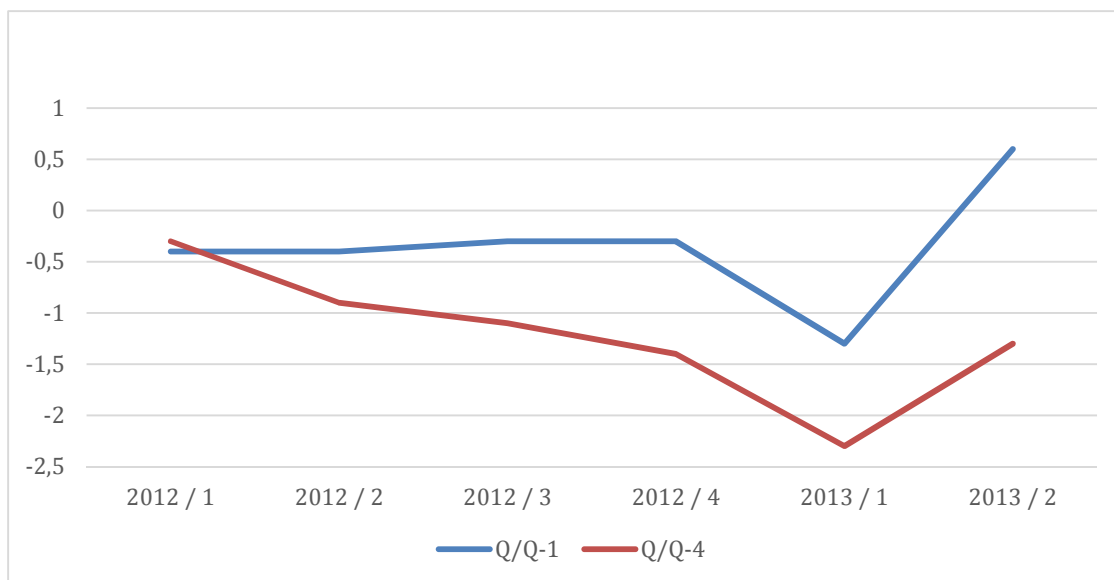
Další změnou je konec první vlny fondů EU pro roky 2007 – 2013, na kterou navážou projekty připravované pro následující sedmileté období v letech 2014 – 2020, kdy se očekává alokace až 20 miliard €. (12) Problém při žádání o dotace představuje velká míra byrokracie, působící problém zejména malým žadatelům o podporu. Podpora soukromých subjektů je také dlouhodobě kritizována kvůli tvorbě deformací na trzích. (13)

### **3.2.2 E- ekonomické hledisko (stav hospodářství)**

Nábytkářství je oborem, který je přímo závislý na ekonomické výkonnosti všech ostatních oblastí, kde v současné době není situace v dobrém stavu. To se odráží v situacích nábytkářských podniků, kdy mnoho z nich spíše bojuje o přežití. Investice podniků jsou v současné době minimální. Počet nábytkářských podniků po začátku recese rapidně poklesl, mezi lety 2007 a 2008 ubylo v EU více než 20 000 nábytkářských podniků. (14)

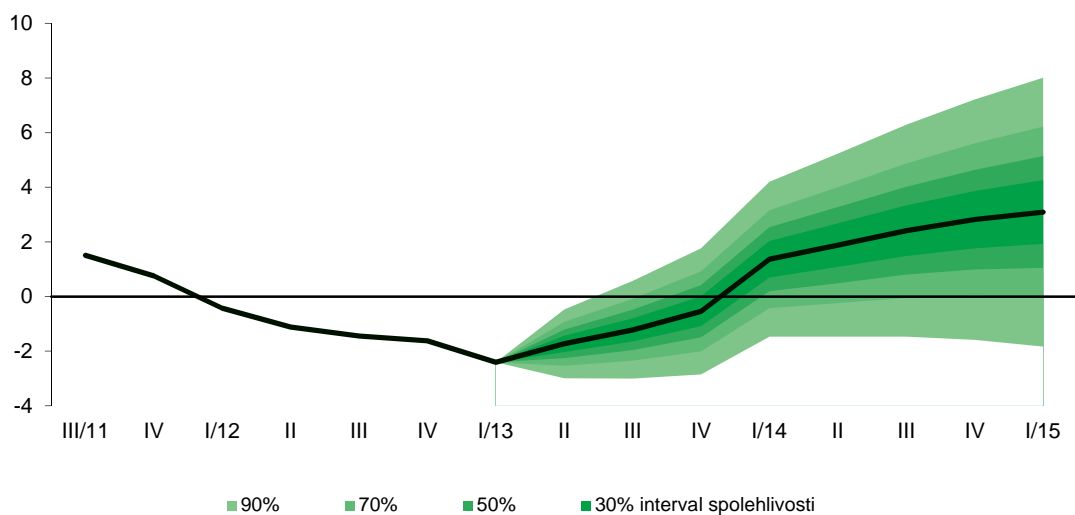
Jak znázorňuje graf č. 2, dosud HDP České Republiky klesal, až v druhém čtvrtletí roku 2013 vyhodnotil ČSÚ rostoucí HDP. Údaje v grafu jsou indexy vývoje HDP očištěné o inflaci a sezónní vlivy.

Graf 2: Čtvrtletní vývoj HDP. (Zdroj (15))



Predikce ČNB jsou spíše optimistické a předpovídají pro následující rok s největší pravděpodobností růst tak jak znázorňuje graf č. 3:

Graf 3: Predikce čtvrtletního vývoje změny HDP podle ČNB (Zdroj (16))



Predikce pro následující roky jsou však v současné době velmi nespolehlivé, jak i dokládá poměrně široký interval spolehlivosti predikce ČNB. Odvětví nábytkářství tak v nejhrošším může čekat dalších několik let nejistoty a přežívání.

### **3.2.3 T - Technologické faktory**

Technologie výroby nábytku postupuje stále kupředu. Vývoj je patrný jednak v materiálech používaných pro jeho výrobu tak v technologiích jeho opracování. Společnost se zabývá především výrobou nábytku z dřevotřískových desek. U tohoto materiálu jsou výrobci kontinuálně zlepšovány parametry rozměrové stability, rozlučivosti, hustotního profilu a další parametry mechanických vlastností, které zajišťují maximální možný standard kvality, projevující se ve výsledném výrobku.

Technologie strojů se v průběhu let také dále vyvíjí. Běžnou součástí většiny nábytkářských výrob se stal CNC stroj, který umožňuje rychlé a velmi přesné opracování. Společnost je těmito technologiemi velmi dobře vybavena. Další vývoj strojového vybavení je zaznamenáván v olepovacích strojích, kde jsou vyvíjeny nové technologie lepení hran, kde se testují laserové stroje, nebo stroje využívající polyuretanové lepidlo.

Další postup ve výrobě představuje dobré softwarové vybavení výroby, kde mnoho firem hledá rychlejší a tím levnější způsob CAD konstrukce nábytku a rychlé přenesení těchto konstrukčních informací do výroby ve formě programů pro CNC stroje, včetně generování výstupů jako jsou kusovníky, kalkulace a štítky. Na trhu se již objevilo několik programů, které tyto úkoly zvládají na různé úrovni. Společnost je i v této oblasti vybavena pokročilým programem IMOS, který je výrobcem dále vyvíjen a doplňován o další funkcionalitu.

### **3.2.4 S – Sociální, společenská a demografická hlediska**

Poptávka po výrobcích firmy je rozptýlena po území celé České Republiky, proto má společnost HON, a.s. obchodní zastoupení strategicky rozmístěno ve všech krajích.

Životní styl a módní trendy ovlivňují zákazníky také při výběru nábytku. Proto se všechny firmy v odvětví musí zajímat o design svých výrobků. Nároky na design úzce

souvisí s příjmem zákazníka, jedná-li se o jednotlivce. Jedná-li se o firmy, nejsou tyto nároky tak výrazné.

Design je z velké části ovlivněn volbou materiálu, kde je dřevotřísková deska stále levnou a ne zrovna luxusní alternativou drahého dřeva. Je tedy zřejmé, že zákazníci společnosti obecně hledají především užitnou hodnotu a přijatelnou kvalitu za nízkou cenu.

Protože hlavním produktem společnosti je kancelářský nábytek, velkou roli hraje úroveň vzdělanosti obyvatelstva, potažmo struktura jejich povolání, množství a velikost podniků v místě prodeje, kde jsou tedy nejdůležitější především velká města s množstvím kanceláří, škol a státních úřadů.

### **3.2.5 E- Ekologie**

Stejně jako i v jiných odvětvích se klade stále více důrazu na snížení zátěže působící na životní prostředí – zejména úspory spotřeby materiálu a nakládání s odpady výroby. V budoucnu budou snahy o ekologicky šetrnou výrobu dále sílit. Společnost se snaží k problému přistupovat zodpovědně, proto je celá její výroba podřízena standardům environmentálního managementu ISO 14 001. Společnost jde také nad rámec svých zákonných povinností. Například s projektem ekologické spalovny, která přeměňuje dřevotřískový odpad výroby na teplo, které je dodáváno jak samotnému záводу ve Skřipově, tak okolním rodinným domům.

## **3.3 Porterův model pěti hybných sil**

Pro analýzu oborového okolí využijí Porterův model 5 konkurenčních sil, jež umožňuje komplexně popsat konkurenční prostředí.

### **3.3.1 Síla odběratelů**

#### **3.3.1.1 Kancelářský nábytek**

Veškerý styk se zákazníky a sítě prodejen v České Republice a na Slovensku značek HOBIS a EXNER je organizován prostřednictvím, společností Office Pro s.r.o. Protože

trh v ČR tvoří celých 88 % veškerého odbytu, je zřejmá velmi silná vyjednávací pozice tohoto odběratele.

Prodej v zahraničí s výjimkou Slovenska je organizován za pomoci menších lokálních prodejců, kteří takto silnou pozici nemají.

### **3.3.1.2 Kuchyňský nábytek**

Návrh, prodej a stavbu kuchyní značky HON-kuchyně si firma organizuje sama. V současné době provozuje jedno kuchyňské studio umístěné v Opavě. V plánu je další rozšíření v regionu. Konkrétní umístění prozatím není jasné.

Na trhu kuchyní je možné sledovat tvrdý konkurenční boj mezi velkým množstvím výrobců. Pozice koncového zákazníka je tak poměrně silná, přičemž záleží na jeho preferencích. Společnost nechce s konkurenty soutěžit cenou, ale sází na schopnosti zákazníka rozeznat kvalitu a vysokou užitnou hodnotu jejich produktů.

### **3.3.1.3 Kovovýroba**

Síla externích odběratelů je dána silnými konkurenčními tlaky způsobenými relativně velkým počtem kovovýrob. Cena výrobků musí být nastavována s ohledem na ceny konkurence, v opačném případě hrozí ztráta zákazníka.

## **3.3.2 Síla dodavatelů**

### **3.3.2.1 Kancelářský a kuchyňský nábytek**

Společnost HON, a.s. spolupracuje s několika hlavními dodavateli.

Dodavatelem dřevotřískových desek pro výrobu nábytku HOBIS, EXNER a HON-kuchyně je rakouská firma Egger, zaměřující se na výrobu dřevotřískových, MDF, lakovaných, laminovaných, OSB a dalších typů desek. Materiály tohoto dodavatele splňují veškerá kvalitativní kritéria.

Důležitým dodavatelem je dodavatel kování a mechanizace nábytku, původem rakouská společnost Blum s.r.o. Tato společnost je dodavatelem kování otevírání dvířek nábytku, vodících systémů šuplíků a podobných mechanismů. Mezi tímto dodavatelem a společností HON, a.s. funguje dlouhodobá spolupráce již od počátku devadesátých let.

Dodavateli nejdůležitějších strojů (nářezové centrum, CNC stroj, olepovací stroj) je německý výrobce Homag v českém zastoupení. Další drobné stroje jsou po zhodnocení nabídek nakupovány od různých výrobců dle aktuálních požadavků výroby.

Konstrukce a příprava výroby je prováděna pomocí moderního nábytkářského CAD/CAM systému IMOS německého dodavatele IMOS AG.

Přestože na jednotlivých trzích působí vždy více dodavatelů, jen málo z nich je schopno splnit vysoké kvalitativní požadavky společnosti. V dohledné době není pravděpodobná žádná výrazná změna v kvalitě výrobků konkurenčních dodavatelů a tedy ani cenách. Pozice těchto dodavatelů je silná a neumožňuje mnoho prostoru k vyjednávání.

### **3.3.2.2 Kovovýroba**

Hutní materiál je odebírán od velkého počtu dodavatelů. Při výběru materiálu je samozřejmě důležitá jeho kvalita, která je u všech na srovnatelné úrovni. Rozhodující je tak především cena, která je při výběru dodavatele rozhodující.

### **3.3.3 Konkurenční rivalita**

Největší konkurenční tlaky jsou zaznamenávány z Polska a Číny a tvoří celkem 40% veškerého importu. (17) Dodavatelé z těchto destinací nabízejí nábytek za velmi nízkou cenu, která je ale kompenzována velmi nízkou kvalitou a užitnou hodnotou.

Další největší importéři jsou Německo, Itálie, Rakousko a další státy EU, kteří nabízejí kvalitativně i cenově srovnatelný nábytek a čeští výrobci jsou schopni se jim efektivně bránit. (17)

#### **3.3.3.1 Kancelářský nábytek**

Společnost HON má na trhu kancelářského nábytku dva velké konkurenty. Jsou jimi společnosti VASA spol. s.r.o. a TECHO a.s. nabízející velmi podobné produkty. S těmito konkurenty se snaží bojovat zejména skrze kvalitu výrobků, užitnou hodnotu, kvalitu zpracování, poskytovanými službami a také cenou. Kromě těchto velkých konkurentů na trhu působí veliké množství malých firem a řemeslníků vyrábějících na zakázku.

Import kancelářského nábytku v meziročním srovnání poklesl o celých 57 %. (17) Lze si to vysvětlit sníženou kupní silou firem v době recese. Taková situace opět nahrává importérům z Polska a Číny, jejichž silný vliv společnost delší dobu pocítuje.

### **3.3.3.2 Kuchyně**

Na trhu kuchyní je společnost Hon, a.s. malým hráčem. Na českém trhu působí několik velmi silných konkurentů jako jsou například Siko, Oresi, Sykora. Dále na trhu působí velké množství výrobců malého rozsahu a truhlářů vyrábějících na zakázku. Oproti těmto malým výrobcům má společnost Hon, a.s. obrovskou výhodu v podobě silného technologického zázemí a know-how.

Na rozdíl od trhu kancelářského nábytku nedošlo ke snížení importu kuchyňského nábytku v době recese.

### **3.3.3.3 Kovovýroba**

Výstupy kovovýroby jsou určeny především pro potřeby výroby kancelářského a kuchyňského nábytku. Výroba je však schopna kromě vlastní potřeby pokrýt i požadavky externích zákazníků. Na trhu lehké kovovýroby působí velké množství podniků různé velikosti což se samozřejmě odráží ve vysoce konkurenčním prostředí. Společnost bojuje i vzhledem k velikosti výroby zejména o menší zákazníky z regionu.

## **3.3.4 Substituční výrobky**

### **3.3.4.1 Kancelářský nábytek**

Za substituční výrobky kancelářského nábytku lze považovat veškerý stolový a skříňový nábytek. Jak už bylo dříve řečeno, výrobců a prodejců substitučních produktů se na trhu pohybuje nespočetné množství. Malí výrobci ale nejsou schopni vytvářet úspory z rozsahu, které jsou ruku v ruce s drahými technologiemi, díky nimž je možné dosahovat vyšší kvality. Za konkurence schopné substituty tak lze označit především úzce specializované výrobky snažící se uspokojit specifické potřeby konkrétních zákazníků, kde by masové rozšíření bylo překvapivé.

### **3.3.4.2 Kuchyně**

Stavba kuchyňské sestavy vyžaduje specifický přístup výrobce. S ohledem na požadavky zákazníků takovou sestavu není možné nahradit nábytkem, který není pro užití v kuchyni přímo určený. Je tak těžké najít substituční výrobky. S trochou nadsázky lze za vzdálený substitut kuchyňského nábytku považovat stravovací služby, které by mohly způsobit vymizení potřeby vlastnictví kuchyně v domácnosti. Taková varianta je ale vysoce nepravděpodobná.

### **3.3.4.3 Kovovýroba**

Velmi schopným substitučním výrobkem může být v budoucnu 3D tisk komponent. Přesto takto vyrobené komponenty se nemohou co do pevnosti ani užitné hodnoty srovnávat s kovovým obrobkem, i když pro specifické zákazníky a aplikace toto může být vhodná a levná alternativa.

## **3.3.5 Hrozba vstupu nových konkurentů**

### **3.3.5.1 Kancelářský a kuchyňský nábytek**

Bariéry vstupu do těchto odvětví jsou relativně malé. Tvoří je především know-how konstrukce nábytku, distribuční kanály a poměrně vysoké investice nutné pro nákup technologií. Jak jsem už uvedl v části 3.3.4.1, malí výrobci nemohou konkurovat kvalitou ani cenou vzhledem k jejich technologické nevybavenosti.

Taková situace nahrává levným alternativám z Polska a Číny. Přestože tyto konkurenti nejsou vesměs schopni dostatečně kvalitní produkce. To ale nemusí pro českého spotřebitele hrát takovou roli, uvážíme-li, že jeho hlavním rozhodovacím kritériem bývá nízká cena. Nezbyvá než doufat, že zákazníci budou schopni rozlišit a ocenit kvalitu českých výrobců, byť se pohybují ve vyšších cenových relacích. Situace ale otvírá také příležitost v získání zákazníků, kteří už získali špatnou zkušenost s takovými dodavateli.

Tyto dodavatele není dobré podceňovat, jejich pozice se v následujících letech může rapidně měnit.

### 3.3.5.2 Kovovýroba

Vzhledem k počtu stávajících konkurentů na trhu a zaměření výroby se vstup nových konkurentů nejeví jako výrazná hrozba. Tu mohou představovat výrobci ze zahraničí, kteří by mohli nabídnout nižší cenu, ale pravděpodobně za cenu nižší flexibility a rychlosti reakce na potřeby zákazníka.

## 3.4 Marketingové a distribuční faktory

Pro lepší představu o výrobním portfoliu firmy a způsobu prodeje popíšu marketingové a distribuční faktory s pomocí rozdělení podle 4P.

### 3.4.1 Výrobky a služby (Product)

#### 3.4.1.1 Kancelářský nábytek

##### *HOBIS*

Nábytek značky Hobis je relativně levný a kvalitativně uspokojivý kancelářský nábytek, který tvoří páteř portfolia společnosti. V sériové výrobě nabízí osm základních barevných provedení. Nábytek je vyroben z dřevotřískových desek, osazen kováním značky Blum, všechen nábytek umožňuje rychlou montáž na místě.

**Kancelářské stoly** se vyrábějí v pěti řadách:

- GATE
- PROXY – nohy v kombinaci kovu a lamina
- CROSS – kovové nohy ve třech variantách
- FLEX – tři varianty nohou, systém řetězení
- MOTION – výškově stavitelné stoly

První čtyři sestavy, které si můžete prohlédnout na obrázku č. 6, se liší zpracováním designu. Všechny nabízejí ergonomicky řešené tvary pracovních desek odpovídající normám. Deska je olepena ABS hranou výšky 2mm zabraňující poškození. Stoly obsahují prvky jako jsou průchodky kabelů, prvky pro vedení kabeláže, systém rektifikace korigující nerovnost podlahy. Konstrukce stolů umožňuje snadnou montáž.

Obr. 6: Sestavy GATE, PROXY, CROSS a FLEX (Zdroj (18))



Poslední řada MOTION se od ostatních liší svou nastavitelností. Stoly obsahují elektrický pohon, který ve spojení s řídicí jednotkou dokáže plynule nastavovat výšku pracovní desky. Výšková nastavitelnost je trendem posledních let na trhu kancelářského nábytku.

**Kancelářské kontejnery** jsou boxy se zásuvkami opatřené kolečky pro snadný přesun. Zásuvky jsou vyrobeny z plastu a umožňují změny jejich dispozice za pomoci dělicích příček. Systém STOP-CONTROL zamezuje skřípnutí rukou nebo převržení kontejneru – při otevření jedné zásuvky se ostatní zablokují.

**Recepce** jsou vyráběny v modulech rovných a obloukových ploch umožňujících vytváření různě velkých sestav.

**Kancelářské skříně** jsou vyráběny ve dvou řadách:

- DRIVE
- STRONG

DRIVE je základní řadou. Konstrukce skříní umožňuje reorganizaci vnitřních prostor. Nábytek je vybaven pohledovými zády, takže skříně je možné použít jako dělicí prvek. Druhá řada STRONG nabízí vysoce odolné výrobky s nosností polic 80 kg, umožňuje výbavu prosklenými dveřmi a nabízí také roletové skříně. Viz. Obrázek č. 7.

Obr. 7: Skříňové řady *DRIVE* a *STRONG* (Zdroj (18))



**Sektorové kuchyně** jsou podobně jako recepce vyráběny v modulech, ze kterých se kuchyně sestavují.

**Kancelářské kuchyňky** jsou malé kuchyňky určené přímo do prostor kanceláře. Umožňují uložení nádobí a dalšího příslušenství, součástí je malý dřez nebo i vestavěná lednice.

Nábytek značky HOBIS je vhodný pro zákazníky, kteří potřebují řešení výbavy svých kancelářských prostor v dobré kvalitě za přijatelnou cenu. Jde především o státní úřady, firmy i jednotlivce.

### **EXNER**

Nábytek značky EXNER je považován za střední třídu kancelářského nábytku jak v kvalitě tak designem. Hlavním materiálem je opět dřevotřísková deska s kvalitnějším povrchem v kombinaci s dalšími materiály.

Nejvyšší řada je označována jako **EXPO+** zobrazená na obrázku č. 8. V této řadě se v sériových výrobcích používá pět základních dekorů v kombinaci s pěti odstíny skla a světlou, nebo tmavou kůží umístěnou na pohledových prvcích ale taky na pracovních deskách stolů

Nižší řadou je **EXPO+ ASSIST** u které se nepoužívá kůže. U obou řad jsou samozřejmostí prvky vedení kabeláže, moduly zásuvek v deskách stolů, rektifikace apod.

Dále jsou v nabídce stoly řady **EXACT** určené pro open space pracoviště, skříně a kontejnery EXACT a další kancelářské doplňky včetně polohovatelných a sklopných stolů.

*Obr. 8: Řady EXPO+ a stoly EXACT (Zdroj (18))*



Kromě sériového nábytku je možná u obou značek také zakázková výroba dle konkrétních potřeb zákazníka.

#### **3.4.1.2 Hon–kuchyně**

Kuchyně nabízené pod touto značkou jsou vyráběny na zakázku. Nutnost zaměření prostoru, výroby na míru a následná montáž na místě neumožňují prodej kuchyně v předem navržených modulech. Zákazníci si chtějí sami vybrat použité dekory, použité prvky a zkontrolovat sestavu kuchyně, výsledný produkt je tak vysoce individuální záležitostí. Při návrhu a výrobě se promítá zaměření na požadavky zákazníka, kvalitu, cenovou dostupnost a celkový výsledný dojem.

#### **3.4.1.3 HON – KOVO**

Pod značkou HON-KOVO jsou sériově i na zakázku vyráběny kovové výrobky. Produkce firmy se zaměřuje na výrobu kovových součástí pro sesterskou výrobu nábytku. Odtud také vychází zaměření sériové výroby pro externí zákazníky. Ti si mohou vybrat ze sortimentu kovových podnoží a rámců pro stoly (např. obrázek č. 9). Nejúspěšnějším artiklem této výroby je kovová, elektrickým motorkem výškově polohovatelná podnož, kterou si firma sama vyvíjí.

Při výrobě na zakázku se společnost zabývá konstrukční činností dle přání zákazníka.

Obr. 9: Příklady výrobků HON-KOVO (Zdroj (18))



### 3.4.2 Cena (Price)

Značky HOBIS a EXNER se od sebe liší zpracováním a tím také cenami. První ze značek je určena pro vybavení běžných kanceláří, ceny jsou dostupné i ekonomicky slabším subjektům. EXNER se díky použitým materiálům a zpracování dostává do o třídu vyšší cenové hladiny, kde je nabízen především ředitelům, lékařům, právníkům, vedoucím pracovníkům. Nejde pouze o účel nábytku, ale také o jeho reprezentativnost.

Ceny HON – Kuchyně se odvíjejí od požadavků zákazníků, tj. jejich nároků na materiály a prvky, velikost kuchyně. Obecně cenově spadají do střední kategorie.

Ceny HON-KOVO se odvíjejí zejména od cen výroby a cen konkurence, která je na trhu velmi silná.

### 3.4.3 Místo, distribuce (Place)

Prodej je dále v případě kancelářského nábytku Hobis a Exner organizován skrze velkoobchodního odběratele Office Pro. Ten vlastní, nebo dodává do prodejen, kde jsou dohromady vystaveny obě značky. Takový postup s sebou nese výhody v podobě nižší finanční, časové a organizační náročnosti spojené s budováním vlastního prodejního řetězce, která je přenesena na velkoobchod. Nevýhodami jsou vyšší ceny, respektive nižší marže, kterou si podnik na produkci může nasadit. Další nevýhodou je nižší

informovanost o potřebách zákazníků. S každou další úrovní dochází ke zkrácení, zestručnění a informačním ztrátám a tím může docházet k dezinformaci, nebo neinformovanosti. Informace důležité pro vývoj výrobků jsou získávány jednak od velkoobchodníka, dále se vyhodnocují opakující se požadavky atypické výroby, posledním zdrojem podnětů je odezva z veletrhů.

Přestože má společnost zájem na rozvoji svých aktivit na zahraničních trzích, její snahy zdá se postrádají strategický přístup. Společnosti se v zahraničí snaží o koncept uplatňovaný na domácím trhu, tj. nalezení velkoobchodníka, který se postará o prodej výrobků. Dlouhodobě se jí tento způsob nedaří, o čemž svědčí pouze 12% podíl zahraničního obchodu na tržbách, které jsou v subdodávkách roztržštěny po mnoha zemích od Slovenska přes Švédsko až po Lotyšsko. Stejně jako při volbě zaměření na výrobu kancelářského nábytku ve svých začátcích by se i zde měla společnost rozhodnout, zda chce dělat vše, nebo se úzce specializovat jen na zákazníky jednoho trhu.

Jak jsem již popsal v části 3.4.1, prodej kuchyní je spojen s několika specifiky, jako je potřeba zaměření prostoru, výroba výrobků na míru a nutnost montáže na místě u zákazníka. Využití modelu s využitím prostředníka by znamenal neúnosné komplikace v celém procesu vyřízení objednávky. Proto společnost volila tvorbu vlastního kuchyňského studia.

Výrobky HON-KOVO jsou určeny jednak pro výroby nábytku a kuchyní, ale také pro externí zákazníky. Značka neorganizuje žádnou síť prodejen, při prodeji externím subjektům probíhá komunikace přímo mezi zákazníkem a vedením podniku.

#### **3.4.4 Propagace (Promotion)**

Přímé reklamy na produkty společnosti ať už prostřednictvím médií, letáků a katalogů jsou na území ČR a SR výhradně v rukou prodejců. Ti rozhodují o podobě těchto reklam a tiskovin a také je financují. Přestože se společností probíhá dialog, jejich výsledná podoba závisí na nich.

Standardem dnešní doby je prezentace společnosti pomocí webových stránek, ze kterých se návštěvník snadno dostane na webové prezentace jednotlivých značek. Na stránkách se návštěvník dozví všechny potřebné informace o společnosti i s pomocí

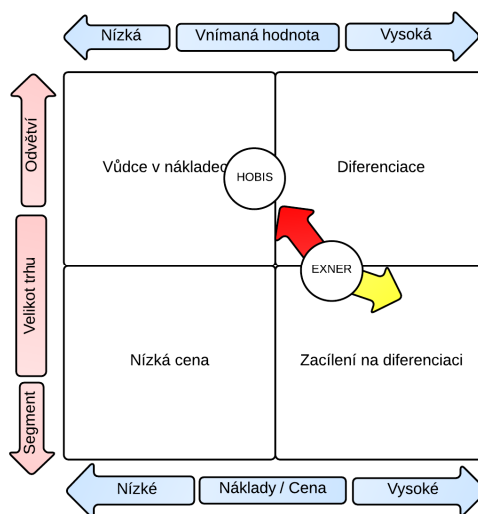
audiovizuálních materiálů. Na stránkách jednotlivých značek je možné nalézt informace o jednotlivých výrobních řadách a obchodním zastoupení.

Společnost se pravidelně účastní nábytkářských výstav Praze, v předchozích letech také v Brně a Nitře. Organizace výstav je z větší části v rukou velkoobchodu. Společnost se na výstavách podílí uhrazením části nákladů např. za výstavní plochy.

### **3.4.5 Zhodnocení 4P podniku**

Z hlediska 4P a zacílení na zákazníka z mého pohledu vyvstává několik problémů při prodeji kancelářského nábytku. Značku EXNER chce společnost profilovat jako výrobky luxusnější povahy. Tomu také odpovídá výsledný produkt – design, použití kůže, skla a kvalitnějších materiálů, cena. Hlavní problém nastává ve způsobu prodeje nábytku EXNER, který neodpovídá zamýšlenému konceptu značky – v tom, čím by se značka a produkt měl stát. Prodej probíhá stejným způsobem jako v případě méně luxusní, spotřební sesterské značky HOBIS, což výrobky EXNER v jejich celkovém vnímání zákazníkem příliš přibližuje značce HOBIS. Tomuto přiblížení napomáhá i umístění obou značek ve stejných prodejnách a jejich někdy nepřiliš jasné označení. Z tohoto hlediska by bylo ideální zřízení vlastních obchodů pro značku EXNER, nebo vytvoření vlastní obchodní sítě, která by zároveň umožnila flexibilnější reakci na požadavky zákazníků, kteří v případě této značky mají častěji vlastní požadavky na zpracování. Tento posun jsem graficky znázornil v obrázku č. 10. V obrázku je znázorněna pozice značky HOBIS tak jak byla historicky nastavena. Značka EXNER se kvůli způsobu jejího stávajícího prodeje posunuje ve směru červené šipky. K naplnění zamýšlené pozice by bylo vhodnější značku směřovat spíše k větší diferenciaci a užšímu segmentu ekonomicky silnějších zákazníků. V opačném případě si značky konkurují a je možné očekávat zánik jedné z nich.

Obr. 10: Pozice značek HOBIS a EXNER ve vztahu k velikosti trhu, ceně a vnímané hodnotě (Zdroj vlastní zpracování)



Jako další problematickou oblast vnímám způsob distribuce a propagace výrobků. Distribuční řetězec je příliš dlouhý a z mého pohledu je společnost příliš odtržená od koncového zákazníka, o jehož požadavcích dostává informace až z druhé ruky.

Je pochopitelné, že prodejci budou produkty propagovat také svou vlastní cestou, ale pokud společnost nemá hlavní slovo v tom, jak tato propagace bude probíhat, přenechává tvorbu své vlastní image třetí osobě. Takový systém sice přináší menší starosti a náklady spojené s propagací, ale každý v pozici této třetí osoby bude kromě sortimentu logicky propagovat hlavně své jméno. Ve výsledku je jméno společnosti Hon, a.s. ukryto za jména značek, ve druhé linii za jméno velkoobchodníka a v první linii za jméno koncového prodejce, který nemá jakoukoliv motivaci jméno Hon a.s. propagovat. Koncový zákazník tak buďto jméno vyrábějící společnosti nezná, nebo jej vnímá jako pouhý výrobní závod.

### 3.5 Analýza vnitřních faktorů „7S“

Analýza 7S byla provedena na základě osobních rozhovorů s majitelem společnosti a synem majitele – nástupcem, který v následujících letech převezme řízení společnosti. Rozhovory byly zpracovány metodou transkripce a následné analýzy textu. Analýza 7S byla také doplněna o další poznatky získané osobním pozorováním při praxích

absolvovaných v podniku a další znalosti vycházející z dlouhodobé spolupráce s podnikem.

### **3.5.1 Strategie**

Strategie podniku byla dosud strategií emergentní. Její výsledná podoba se skládala z jednotlivých kroků, které byt' nebyly všechny záměrně plánovány, zapadaly do vize majitele společnosti a vytvářely tak celistvý rámec, jehož výsledkem byla realizovaná strategie podniku viz. kapitola 2.3. V struktuře podniku a jejího stále členitějšího výrobního portfolia bude plánování nabývat stále významnější roli.

Strategie společnosti spočívá ve výrobě nábytku s vysokou užitnou hodnotou pro zákazníka. Toho se snaží dosahovat zjišťováním potřeb zákazníka, používáním nejmodernějších technologií a postupů, pečlivým výběrem dodavatelů schopných splnit vysoká kvalitativní i ekologická kritéria. Dále se snaží poskytovat komplexní služby od vypracování technického návrhu řešení až po montáž výrobků u zákazníka. Prodej je zpravidla organizován s pomocí prostředníků s výjimkou prodeje kuchyní a kovovýroby.

Důležitým strategickým krokem je plánovaná výstavba nového výrobního závodu ve Skřípově, který by vyřešil problémy společnosti s řízením dvou od sebe vzdálených výrobních kapacitních problémů. Přípravné práce stavby výroby byly přerušeny s nástupem krize a jejími očekávanými dopady na ekonomiku podniku.

Další strategickou výzvou pro podnik je plánované převzení společnosti synem majitele Václavem. Její současný majitel v současnosti hledá vhodný způsob, jak předání podniku co nejvhodněji provést.

### **3.5.2 Struktura**

Společnost vlastní dvě dceřinné firmy Hon-nábytek s.r.o a Hon-kovo s.r.o. Provoz Hon-kovo je umístěn v Opavě, provozy Hon-nábytek v Opavě a Skřípově u Opavy. Kanceláře společnosti HON a.s. jsou umístěny v Opavě.

V představenstvu společnosti působí na pozici předsedy její majitel, na pozici místopředsedy ekonomický ředitel. Mezi tři členy představenstva patří syn majitele, obchodní zástupce a vedoucí konstrukce firmy. Řízení mateřské společnosti HON a.s.

tak leží především v rukou jejího majitele a zároveň předsedy představenstva. Ve vedení dceřiné společnosti HON-KOVO s.r.o. stojí syn majitele.

Struktury jednotlivých dceřiných společností jsou organizovány podle jednoduché liniové struktury, které jsou graficky znázorněny v přílohách 1-3 této práce.

### **3.5.3 Systémy**

Maximum možných procesů je automatizováno, nebo usnadňováno využíváním moderních informačních systémů. Společnost do nich v minulých letech investovala nemalé finanční prostředky a zaznamenala velmi dobré výsledky. Kromě účetních a ekonomických informačních systémů používá informační systém řízení výroby, expedice a skladů SyteLine, který je propojen s CAD/CAM systémem přípravy výroby IMOS.

### **3.5.4 Styl**

Manažeři a zaměstnanci jsou vedeni tak aby svým chováním reprezentovali dobré jméno společnosti a rodiny zakladatele. Na podnikové kultuře se odráží duch rodinného podniku a hodnot sdílených rodinou. Vytknout je možné některé dílčí nedostatky při komunikaci s okolím jako je absence stálé recepce v sídle podniku a organizace kontaktu s příchozími návštěvníky. Ani dresscode, nebo ustanovení podnikových pravidel pro komunikaci s vnějším okolím již není záležitostí pouze velkých společností, ale čím dál častěji i malých a středních podniků, které se snaží o profesionalizaci svých činností.

### **3.5.5 Skupina (spolupracovníci)**

Společnost HON, a.s. spolu se svými dceřinými společnostmi zaměstnává 129 pracovníků. 25 z nich je zaměstnanci přímo akciové společnosti v kanceláři ve Skřípově a v hlavní kanceláři v Opavě. Jde především o administrativní pracovníky, vedoucí výrob, manažery a vedení společnosti. První dceřiná firma HON - nábytek s.r.o. zaměstnává 78 pracovníků výroby v provozech v Opavě a Skřípově. Druhá dceřiná společnost HON – kovo s.r.o. zaměstnává 26 zaměstnanců, z toho 5 administrativních pracovníků a 20 dělníků. Všichni pracují v sídle firmy v Opavě.

Noví pracovníci jsou vybíráni na základě zhodnocení životopisu a osobního pohovoru s nadřízeným pro obsazovanou pozici a s členem představenstva. Pokud se jedná o pracovníka, který má pracovat v kancelářích, je požadována půlroční pracovní praxe v provozech firmy.

Společnost si za roky působení našla takový tým lidí, se kterými je dlouhodobě spokojena jak po stránce odborných znalostí, které se u všech zaměstnanců snaží dlouhodobě rozvíjet, tak po stránce lidské, jako je schopnost pracovat v kolektivu a aktivní přístup k práci.

### **3.5.6 Sdílené hodnoty**

#### **3.5.6.1 Vize a hodnoty rodiny zakladatele**

Historie podniku se vyvíjí napříč několika generacemi. Stejně jako v jiných rodinných podnicích se také v rodině Honů předávají z generace na generaci specifické rodinné hodnoty, které se promítají do vizí a následných podnikatelských aktivit jednotlivých členů i mnou zkoumaného podniku. Podobně jako v dalších rodinných firmách se i v rodině Honů děti od mala zcela intuitivně postupně učí přebírat přístup, který vidí při práci u svých rodičů, případně se učí samotnému řemeslu praxí.

Nejviditelnější z předávaných hodnot je podnikavost, pracovitost a zápal, se kterým jsou vize realizovány, dále orientace na rodinu a rodinné zázemí. Rodina by dle slov zakladatele měla mít své charisma, které si vytváří skrze kvalitní práci, přístupem, chováním k zaměstnancům a obchodním partnerům. Toto charisma se pochopitelně přenáší také do podnikové kultury, chování a vystupování zaměstnanců, kteří podnik a tím samotné jméno rodiny také reprezentují. Viditelný je pokrokový přístup jak k výrobě skrze stálou modernizaci výrobních zařízení, tak i ve vizích o tom, jak by podnik mohl být řízen a jak by mohl fungovat v budoucích letech.

Z těchto hodnot následně pramení vize zakladatele, která se dá krátce a jednoduše shrnout slovy „Chceme nabízet nábytek s vysokou užitnou hodnotou.“

#### **3.5.6.2 Podniková kultura a hodnoty**

V podnikové kultuře podniku se odrážejí výše popsané hodnoty rodiny zakladatele, na kterých je postavena podniková kultura. Důležitou roli hraje sestavení silného týmu lidí.

Majitel upřednostňuje benevolentní styl řízení. Zaměstnanci nejsou přehnaně kontrolováni, důležité jsou samozřejmě jejich konečné výsledky práce. V řízení podniku jsou brány v potaz názory všech zúčastněných osob, ale konečné rozhodnutí je v rukou majitele, který má také největší podíl zodpovědnosti. Výhodou preference pouze jednoho vedoucího je samozřejmě jednoznačnost takového vedení. Druhým dechem je třeba zdůraznit, že na takovém modelu pan Hon nelpí a dokáže si představit i jiné způsoby vedení, ke kterým se ovšem dospěje skrze přirozený vývoj společnosti.

### 3.5.7 Schopnosti

Je dáván důraz na rozvoj všech zaměstnanců společnosti. Všichni vedoucí pracovníci se pravidelně zúčastňují různých školení, konferencí, jazykových kurzů. Pracovníkům na nižších pozicích je dána možnost účasti na jazykových kurzech a kurzech rozvíjejících jejich odbornou způsobilost.

## 3.6 Posouzení finanční situace podniku

### 3.6.1 Shrnutí základních ekonomických ukazatelů

Společnost zažívala úspěšné období spojené s růstem tržeb a ziskovosti výroby až do roku 2008, v jehož průběhu na ni tvrdě dolehla krize, jak je jasně vidět z výkazů zisků a ztrát v tabulce č. 2 a grafického znázornění tržeb a provozního výsledku hospodaření grafu č. 4.

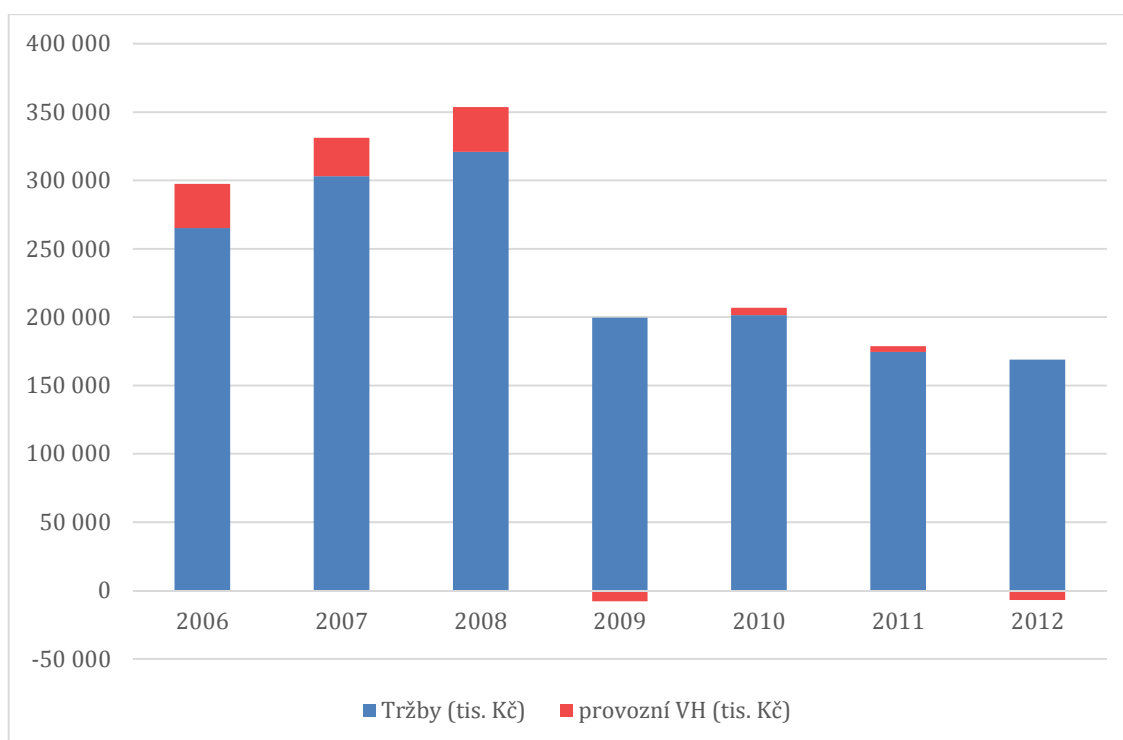
Tab. 2: Zjednodušená podoba výkazu zisků a ztrát v letech 2008 - 2012, tis. Kč

	2008	2009	2010	2011	2012
Tržby za prodej zboží	12 603	56	163	179	78
Náklady vynaložené na prodané zboží	10 452	18	163	170	68
Obchodní marže	2 151	38		9	10
Výkony	320 234	191 137	202 891	184 622	174 858
Výkonová spotřeba	244 244	152 129	163 417	153 953	151 510
Přidaná hodnota	78 141	39 046	39 474	30 678	23 358
Osobní náklady	35 023	10 362	9 990	10 065	10 595
Daně a poplatky	327	327	1 602	337	370

Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	8 641	11 282	14 999	15 031	12 625
Tržby za prodej zboží	6 809	21 532	7 839	8 033	1 020
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	7 438	46 703	14 182	8 826	1 375
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti			739	1	3 460
Ostatní provozní výnosy	132	409			7 759
Ostatní provozní náklady	848	217	288	155	10 528
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>32 805</b>	<b>-7 904</b>	<b>5 513</b>	<b>4 296</b>	<b>-6 816</b>
<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>53 097</b>	<b>11 251</b>	<b>-4 528</b>	<b>-3 775</b>	<b>-3 691</b>
Daň z příjmů za běžnou činnost	6 972	383	-200	-441	331
<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>	<b>78 930</b>	<b>2 964</b>	<b>1 185</b>	<b>962</b>	<b>-10 838</b>
<b>Mimořádný výsledek hospodaření</b>	<b>1 113</b>	<b>13</b>	<b>169</b>	<b>349</b>	<b>651</b>
<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	<b>80 043</b>	<b>2 977</b>	<b>1 154</b>	<b>1 311</b>	<b>-10 187</b>

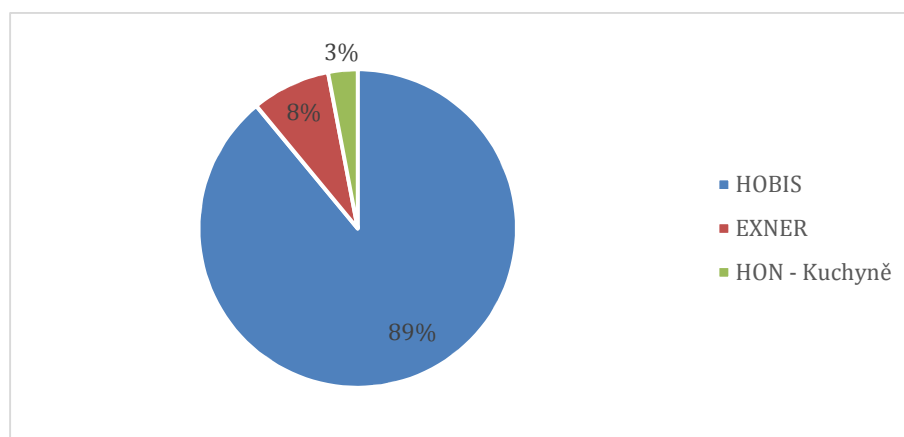
Výkony mezi lety 2008 a 2009 poklesly o 40,31 %. Výsledek hospodaření je za toto účetní období zdánlivě velmi pozitivní. Mohou za něj finanční výnosy z ovládaných firem. Pro posouzení situace podniku je proto nejvhodnější sledovat provozní výsledek, kde nedochází k tolika zkreslením. V roce 2009 upadla společnost do provozní ztráty ve výši 7 904 tis. Kč i přes prodej velké části dlouhodobého majetku v objemu 46 703 tis. Kč. V následujících letech má výkon firmy klesající tendenci. Přestože se firmě účetně dařilo držet v letech 2010 a 2011 kladný výsledek za provozní, finanční i běžnou činnost, v posledním roce se naplno projevilo strádání předchozích let v záporném výsledku hospodaření i všech dílčích výsledcích, zejména hospodářském výsledku z provozní činnosti.

Graf 4: Vývoj tržeb a provozního výsledku hospodaření (Zdroj vlastní zpracování)



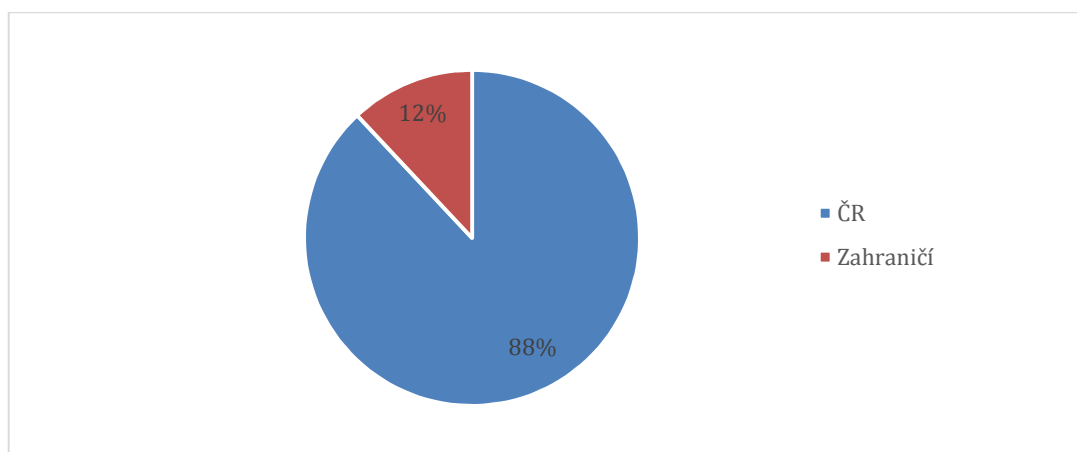
Pokud se jedná o strukturu tržeb znázorněnou v grafu č. 5, největší podíl na nich stabilně generuje značka HOBIS. Následuje značka EXNER, která přestože na trhu působí mnoho let, dosahuje pouze 8% podílu, který je velmi nízký při srovnání s HON – Kuchyně a 3% podílem po prvním roce.

Graf 5: Struktura tržeb dle značek (Zdroj vlastní zpracování)



Podíl tržeb pocházejících z domácího trhu je téměř 90%, jak jsem již zmínil v analýze 7S. (Viz. 3.3.1) Z toho vyplývá velká závislost na domácím trhu a velkoobchodním odběrateli.

Graf 6: Podíl domácího a zahraničního obchodu na tržbách



Podíl zahraničního obchodu na tržbách společnosti je velmi nízký a toho si jsou majitelé vědomi. Při oslovení zahraničních trhů by se společnost dle mého názoru měla zaměřit jen na trh jediného státu, nežli své síly třístit na více místech.

### 3.6.2 Zhodnocení základních poměrových ukazatelů

S využitím výkazu zisků a ztrát a rozvahy v tabulce č. 3 nyní provedu výpočet a zhodnocení základních poměrových ukazatelů rentability, zadluženosti, obratu a likvidity.

Tab. 3: Zjednodušená podoba rozvahy

Rok	2008	2009	2010	2011	2012
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>341 927</b>	<b>292 466</b>	<b>308 661</b>	<b>257 354</b>	<b>242 282</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>229 727</b>	<b>194 973</b>	<b>18 272</b>	<b>170 056</b>	<b>161 170</b>
Dlouhodobý nehmotný majetek	1 177	1 070	16 820	17 323	17 829
Dlouhodobý hmotný majetek	207 423	193 635	163 078	149 414	139 442
Dlouhodobý finanční majetek	21 127	268	3 074	3 319	3 899
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>109 555</b>	<b>95 324</b>	<b>124 077</b>	<b>84 861</b>	<b>74 818</b>
Zásoby	41 443	27 188	26 538	36 473	39 164
Krátkodobé pohledávky	66 438	66 142	40 565	44 439	33 430
Krátkodobý finanční majetek	1 674	1 994	6 974	3 949	2 224
Časové rozlišení	2 645	2 169	1 612	2 437	6 294
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>341 927</b>	<b>292 466</b>	<b>258 661</b>	<b>257 354</b>	<b>242 282</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>166 825</b>	<b>161 344</b>	<b>152 512</b>	<b>151 076</b>	<b>141 465</b>

<b>Základní kapitál</b>	<b>10 000</b>	<b>10 000</b>	<b>10 000</b>	<b>10 000</b>	<b>10 000</b>
Kapitálové fondy	5 727	-230	-7 416	-7 163	-6 587
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	50	2 000	2 000	2 000	2 000
Výsledek hospodaření minulých let	71 005	146 597	146 574	144 928	146 239
Výsledek hospodaření běžného účetního období	8 043	2 977	1 354	1 311	-10 187
<b>Cizí zdroje</b>	<b>175 102</b>	<b>131 122</b>	<b>106 149</b>	<b>106 278</b>	<b>100 817</b>
<b>Dlouhodobé závazky</b>	<b>1 232</b>	<b>1 616</b>	<b>1 415</b>	<b>973</b>	<b>1 305</b>
<b>Krátkodobé závazky</b>	<b>45 280</b>	<b>9 812</b>	<b>65 592</b>	<b>16 344</b>	<b>19 994</b>
Bankovní úvěry a výpomoci	128 590	119 694	89 142	88 961	79 518
Bankovní úvěry dlouhodobé	38 763	33 612	27 535	21 459	15 382
Krátkodobé bankovní úvěry	89 827	86 082	61 607	67 502	64 136

Rozvahu v nezkrácené podobě je možné nalézt v příloze práce.

### 3.6.2.1 ROA

Ve vývoji rentability celkových aktiv lze očekávat, že budou korespondovat s dlouhodobým vývojem tržeb podniku. Vývoj rentability je uveden v tabulce č. 4.

Tab. 4: Vývoj rentability celkových aktiv v letech (Zdroj vlastní zpracování)

	2008	2009	2010	2011	2012
<b>ROA</b>	22,90%	2,49%	1,46%	1,71%	-3,28%

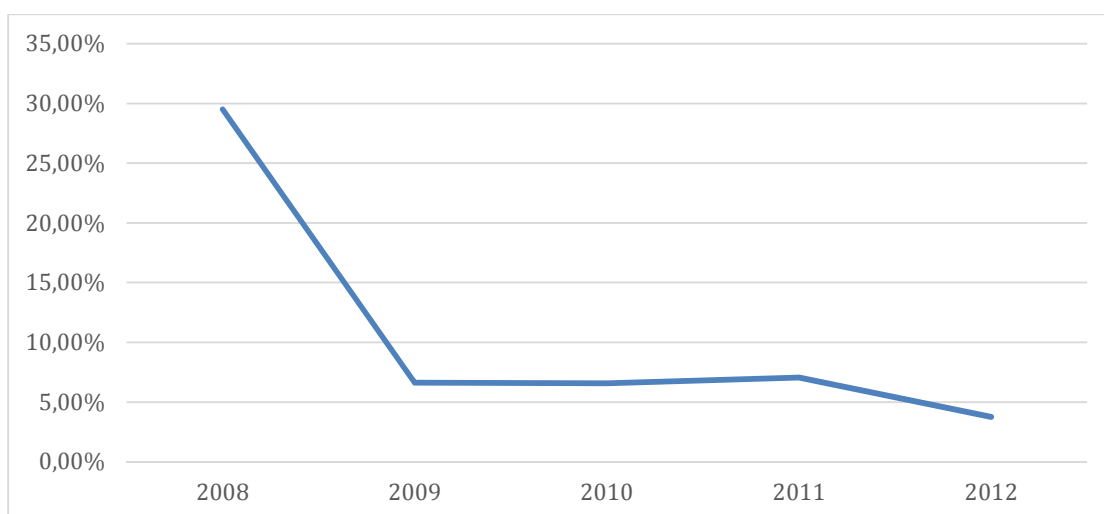
Abych výpočet rentability částečně očistil od vlivu zkreslení v důsledku účetních operací, vypočtu ROA také s využitím EBITDA - výsledek hospodaření upravený o daně, úroky, opravné položky a odpisy. Jeho hodnoty jsou uvedeny v tabulce č. 5:

Tab. 5: Vývoj rentability celkových aktiv s využitím upraveného hospodářského výsledku (Zdroj vlastní zpracování)

	2008	2009	2010	2011	2012
<b>ROA</b>	29,51%	6,61%	6,56%	7,04%	3,75%

Po úpravě výsledku hospodaření a následném výpočtu ROA lze sledovat trend klesající rentability od roku 2009 dále, jak je znázorněno v grafu č. 7. Tento vývoj koresponduje s vývojem tržeb podniku jak bylo uvedeno v grafu č. 4.

Graf 7: Vývoj ROA v letech (Zdroj vlastní zpracování)



### 3.6.2.2 Obrat

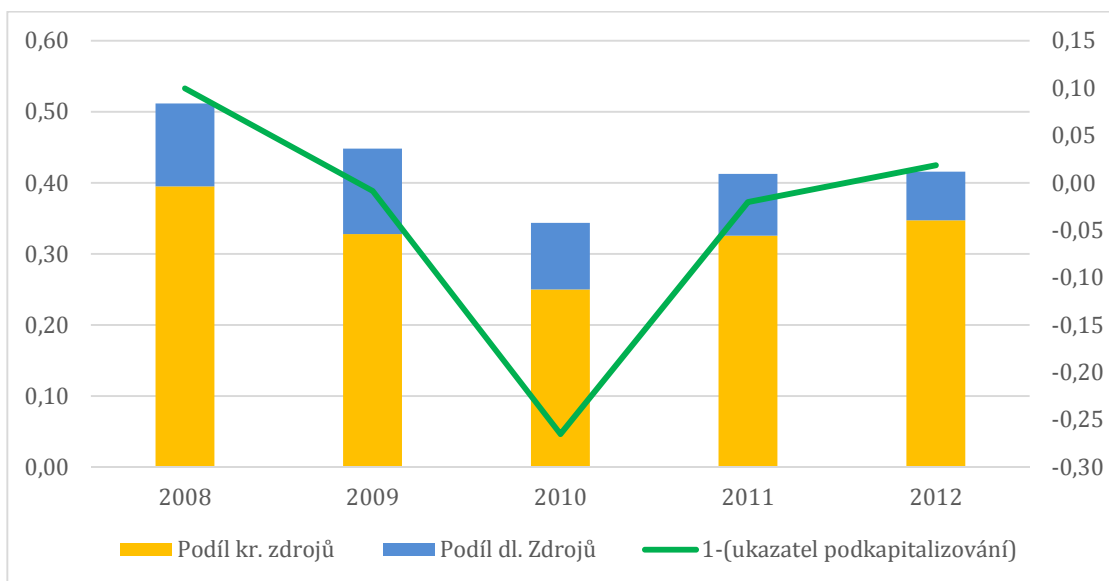
Obrat celkových aktiv vykazuje hodnotu 0,72, což není velmi optimistická hodnota. Ve srovnání s konkurencí tato hodnota nijak nevybočuje, přesto je ve srovnání s největším konkurentem z trhu kancelářského nábytku Techo, a.s. téměř poloviční. Zadluženost této konkurenční společnosti však dosahuje o 10 % vyšší hodnoty.

### 3.6.2.3 Zadluženost

Celková zadluženost v roce 2012 dosahovala 41,61 %. Tento podíl cizího kapitálu je poměrně vysoký vzhledem k rodinné povaze podniku, přesto jej hodnotím jako odpovídající současné situaci a nijak nevybočuje z průměru zadluženosti největších konkurentů v odvětví.

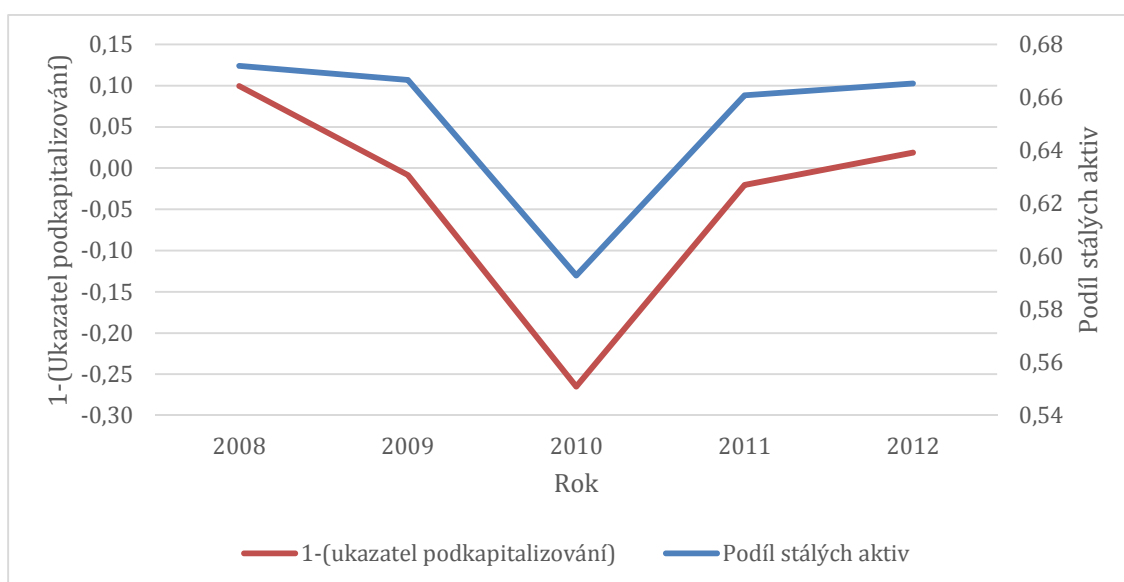
Zde je vhodné zmínit poměr dlouhodobých zdrojů ke stálým aktivům, tj. ukazatel podkapitalizování, který nabývá hodnoty 0,98. Podnik zdroji vcelku dobře pokrývá svůj dlouhodobý majetek. V předchozích letech vykazoval tendence krýt dlouhodobý majetek krátkodobými zdroji a k této strategii se se zhoršující finanční situací opět navrácí, jak je zobrazeno v grafu č. 8. Pro jednodušší znázornění závislosti ukazatele na struktuře zadlužení je v grafu ukazatel znázorněn v jeho převrácené hodnotě.

**Graf 8:** *Struktura cizích zdrojů ve srovnání s ukazatelem podkapitalizování (Zdroj vlastní zpracování)*



Jak lze z grafu vyčíst, k výsledným hodnotám vedlo zvyšování zadluženosti podniku. Především zvyšující se podíl krátkodobých zdrojů. Na jeho podkapitalizování se samozřejmě podílí i struktura aktiv. V grafu č. 9 je znázorněna závislost ukazatele na podílu stálých aktiv ve společnosti.

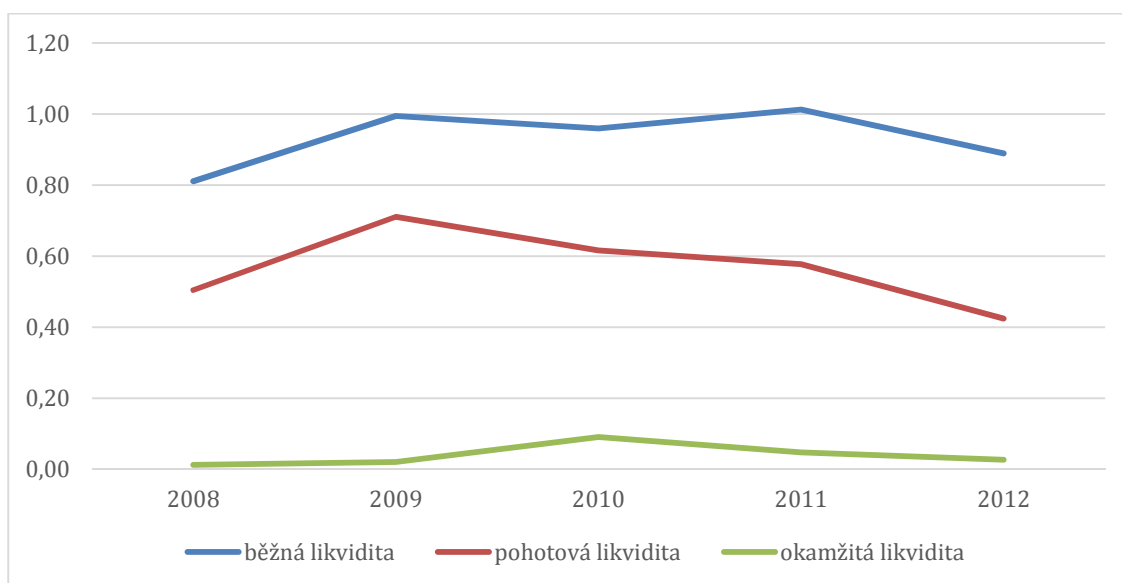
**Graf 9:** *Závislost ukazatele podkapitalizování na struktuře stálých aktiv (Zdroj vlastní zpracování)*



### 3.6.2.4 Likvidita

Běžná likvidita dosahovala v roce 2012 hodnoty 0,89, pohotová likvidita 0,42, okamžitá likvidita 0,03. Ani jednu z hodnot nepovažuji za uspokojující a lze konstatovat, že podniku může hrozit platební neschopnost. Společnost disponuje jen minimem hotovostních prostředků, což se odráží v ukazateli okamžité likvidity. Na oba ukazatele působí opět především velký podíl (51%) krátkodobých úvěrů na cizích zdrojích.

Graf 10: Vývoj likvidity v letech (Zdroj vlastní zpracování)



### 3.6.3 Shrnutí výsledků

Největší problém se kterým se firma potýká je propad tržeb způsobený nástupem krize v roce 2008. Firma si vzhledem k situaci trhu vede obstojně. Ukazatele rentability, zadluženosti i obratu vykazují uspokojivé hodnoty i při srovnání s konkurencí. Co mne v hospodaření společnosti znepokojuje je způsob jejího financování kdy, jak jsem uvedl v části 3.6.2.4, společnost financuje část svého dlouhodobého majetku krátkodobými zdroji, což je v dlouhém období riskantní a drahé. V případě nutnosti dalších zdrojů by bylo rozumné uvažovat o nahrazení části těchto krátkodobých zdrojů zdroji dlouhodobými. Zároveň se dle ukazatelů likvidity potýká s potížemi při krytí svých závazků.

## 3.7 SWOT

V následující SWOT analýze jsou shrnuty výsledky popsané v jednotlivých částech strategické analýzy. Jednotlivé body jsou seřazeny podle důležitosti, červeně jsou zvýrazněny ty body, které v dané části SWOT považují za nejdůležitější.

### **Silné stránky (Strengths):**

- S1:** Lidský kapitál.
- S2:** Kvalita a technická úroveň výrobků
- S3:** Vysoká technologická vybavenost.
- S4:** Podniková kultura.
- S5:** Podnik rodinného typu - tradice, renomé a dobré jméno společnosti a značek u zákazníků v ČR i zahraničí.
- S6:** Finanční a ekonomická stabilita a důvěryhodnost firmy

### **Příležitosti (Opportunities):**

- O1:** Pronikání na zahraniční trhy.
- O2:** Luxusní zboží.
- O3:** Trh kuchyní.
- O4:** Nízká kvalita konkurentů.
- O5:** Akvizice konkurenčních podniků.

### **Slabé stránky (Weaknesses):**

- W1:** Velká závislost na tuzemském trhu a distributorovi pro ČR a SR.
- W2:** Marketingový mix HOBIS vs. EXNER
- W3:** Nízký podíl zahraničního obchodu.
- W4:** Finanční situace.

### **Hrozby (Threats):**

- T1:** Propad obratu distributora pro ČR a SR.
- T2:** Pružnější reakce konkurence na potřeby zákazníka.
- T3:** Pronikání konkurence z Polska na trh ČR.
- T4:** Pokračování ekonomické krize.
- T5:** Generační obměna.

## 4 Vlastní návrhy řešení

Návrhová část diplomové práce je vytvořena v návaznosti na analytickou část, v rámci které byly identifikovány nejpodstatnější silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby shrnuté v matici SWOT v poslední části analýzy. Návrh strategie je sestaven tak aby byly posíleny slabé stránky podniku, nejlépe do té míry, aby se v průběhu následujících let staly stránkami silnými. Pochopitelně se při tom nezaměřuje jednostranně, ale zároveň se k tomu snaží maximálně využít silných stránek a příležitostí podniku.

Jako nejhodnější přístup k tvorbě strategie jsem zvolil přístup „WT“, tzn. řešení nakumulovaných slabých stránek podniku a zaměření se na vnější hrozby podniku. K tomuto přístupu jsem se rozhodl vzhledem k tomu, že v těchto částech SWOT analýzy spatřuji nejvýraznější body, pomocí kterých by podnik mohl posílit svou pozici. V rámci návrhu strategie se tak zaměřím za řešení těchto bodů:

- Stanovení marketingové strategie
  - Návrhy v oblasti distribuce a prodeje
  - Návrhy změn strategie prodeje HOBIS a EXNER
- Strategie oslovení zahraničního trhu
- Návrh nové organizační struktury
- Návrh strategie generační obměny

Vzhledem k nepříznivé finanční situaci společnosti jsem se snažil směřovat návrhy řešení identifikovaných problémů takovým způsobem, aby změny zatížily podnikový rozpočet pouze minimálně, byly dostatečně efektivní a pomohly s řešením situace dlouhodobě.

### 4.1 Vymezení podnikové strategie

Další strategie společnosti a naplňování formulované vize by měla i nadále dlouhodobě spočívat ve výrobě nábytku s vysokou užitnou hodnotou pro zákazníka.

Posílení pozice značek vlastněných společností a pozvednutí jejich povědomí u náročných zákazníků je třeba provést systematickým budováním značky a dosažení jejího vnímání jako vysoce kvalitního a reprezentativního nábytku. Toho je třeba dosáhnout pomocí vhodného nastavení marketingového mixu, nejen pro jednotlivé značky, ale zároveň nalezením jejich vhodné pozice na trhu vůči sobě.

Dosažení těchto cílů bude podmíněno dílčími změnami organizační struktury podniku a úspěšnou a správně nastavenou strategií chystané generační obměny.

## **4.2 Vize a strategické cíle**

Mnou formulovaná vize podniku je výsledkem kombinace vizí majitele a směru, kterým by se po analýze podniku měl dle mého názoru podnik ubírat. Dále v práci poslouží jako vodítko pro formulování podnikové strategie.

### *Vize*

Udržet a dále rozvíjet pozici předního výrobce kancelářského nábytku skrze výrobu nábytku s vysokou užitnou hodnotou. Pozvednout povědomí o vlastněných značkách nejen u stávajících zákazníků, ale více také u náročnějších zákazníků, v ČR i zahraničí, kteří hledají moderní a reprezentativní design a vysokou kvalitu zpracování. Na trhu kuchyní vybudovat značku, která bude zákazníky rozeznávána pro kvalitní zpracování, profesionální přístup a zájem o požadavky zákazníka.

### *Strategické cíle*

Pro úspěšné Strategické cíle jsou nastaveny při respektování metodiky S.M.A.R.T.

- Dosažení stabilního kladného výsledku hospodaření do roku 2015
- Dosažení 30% podílu zahraničního obchodu na produkci do roku 2015
- Posílení pozice leadera na trhu kancelářského nábytku
- Předání řízení společnosti na následníka do konce roku 2016

## 4.3 Vymezení strategických obchodních jednotek

V podniku se nacházejí tři strategické obchodní jednotky:

- Kancelářský nábytek
- Kuchyňský nábytek
- Kovovýroba

Návrhová část se věnuje především SBU kancelářského nábytku. To je dáno jeho dominancí v podniku, kde kuchyňský nábytek zaujímá pouze 3 % na tržbách a kovovýroba je dodavatelem především pro vlastní výrobu. Současná strategie těchto obchodních jednotek je v souladu s nově navrhovanou strategií a v tuto chvíli dle mého názoru nevyžaduje změny.

## 4.4 Návrhy v oblasti marketingové strategie

Návrh marketingové strategie bude stejně jako v analytické části strukturován podle marketingového mixu 4P. Strategie navazuje na zpracovanou analýzu a souhrn SWOT analýzy.

### 4.4.1 Výrobky a služby (Product)

#### 4.4.1.1 Kancelářský nábytek

Pokud se jedná o nábytek určený pro trh na českém a slovenském trhu, nemám k jeho podobě žádná konkrétní doporučení. S jeho podobou souvisí až návrhy v úpravách způsobu sběru zpětné vazby, které popíšu až v další části 4.4.3.2.

### 4.4.2 Cena (Price)

Současná situace trhů v současné době neumožňuje změny cen. Jejich zvýšení by s největší pravděpodobností vedlo k dalšímu poklesu odbytu a hospodářského výsledku, snížení nepřichází v úvahu v důsledku růstu cen vstupů. Jejich změna by tak měla přicházet v úvahu jen v takovém rozsahu, který pokryje tento nárůst.

### **4.4.3 Místo, distribuce (Place)**

V struktuře prodeje kancelářského výrobku jako takové je toho možné změnit jen málo. Distribuční cesty a vazby velkoobchodu na firmu jsou už z historického hlediska dány a distribuční řetězec nelze snadno měnit. Protože jako problém vnímám stejný způsob distribuce značek EXNER a HOBIS a délku distribučního řetězce, jako ideální by se jevilo oddělení distribuce značky EXNER. Ta, pokud se má profilovat jako spíše luxusní nábytek, potřebuje k takové pozici také adekvátní místo distribuce - stejně jako luxusní sportovní vůz nikdy nebude vystaven vedle levného užitkového pick-upu. Distribuční kanál už sice je napevno nastaven, přesto vidím možnosti řešení problémových oblastí.

#### **4.4.3.1 Pravidla prezentace**

Nábytek se dosud nabízí v prodejnách, kde je ve stejných prostorách vystaven jak nábytek EXNER, tak i HOBIS. Pro distributory by se měla nastavit jasná pravidla umístování jednotlivých sestav v prostoru tak, aby si zákazník nemohl poplést jednu značku s druhou. Distributorovi rozlišení nemusí dělat problém, ale zákazník – laik, který poprvé vstupuje do obchodu i přes výrazně odlišné designové prvky jednotlivých značek nerozezná na první pohled rozdíl.

Umístění v prodejně sestav EXNER musí být v prodejně umístěno tak, aby bylo možné na první pohled identifikovat tuto značku. Tj. umístění ve stavebně, nebo vizuálně odděleném prostoru, orientovaném čelem k očekávanému příchodu zákazníka, s označením značky EXNER rozměru ne menšího než 50cm v uhlopříčce (a dle pravidel manuálu loga), na stojanu, stěně, nebo jiném umístění, které umožní jasnou a rychlou identifikaci značky a její výrobní řady a jasné rozlišení od výrobků jiných značek. Pravidla umístění výrobků této značky by dále mohla podléhat dalším pravidlům o umístění a možnostech stylizace vystavených výrobků po konzultaci s designérem, jako by byly pravidla barevnosti stěn a podlah, použití předmětů dokreslujících scénu apod.

Stejně směřovaná pravidla jsou určena pro prezentaci výrobků ve výlohách obchodů, nebo i webových stránkách, tj. jasné označení značky a výrobní řady a nastavení dalších pravidel takové prezentace.

Podobnými pravidly se bude řídit také umístění značky HOBIS, to znamená stejná pravidla oddělení a označení sloužící k jasné identifikaci značky a výrobní řady a umožňující jasné rozlišení od ostatních značek. Jediným rozdílem by byla volba méně exponovaného umístění v prodejním místě vzhledem ke značce EXNER. Tuto volbu jsem vybral vzhledem k nižší prestiži značky HOBIS, byť je možné argumentovat tím, že tato značka představuje většinu obrátu společnosti a proto by měla mít přednost.

Tato pravidla, nebo manuál je možné přidat jako součást smlouvy o obchodním zastoupením mezi velkoobchodem, respektive velkoobchodem a nasmlouvanými maloobchodníky.

Náklady takového opatření jsou pro společnost prakticky nulové. Pro velkoobchod, nebo koncové distributory znamená reorganizaci prodejny a zaplacení loga v ceně od 1 000,- až po 30 000,- Kč dle zvoleného zpracování loga.

#### **4.4.3.2 Sběr zpětné vazby**

Sběr zpětné vazby výhradně ústním předáním bude rozšířen ročním průzkumem trhu mezi zákazníky obchodů. Ti při nákupu vyplní krátký dotazník obsahující otázky o pravidelnosti nákupu, spokojenosti s kvalitou a cenou výrobků. Otázky o kvalitě služeb prodejního místa nebudou v dotazníku zařazeny. Neexistuje způsob jakým zákazník přimět, aby v nich před samotným prodejcem odpovídali pravdivě. Kvalita služeb prodejce se bude zjišťovat jiným instrumentem popsáným v následujícím odstavci. Do průzkumu by měli být vhodnými způsobem také začleněni zákazníci, kteří se nerozhodli pro nákup. Právě informace od takových jsou potenciaálně nejcennější. Ti by mohli být osobně dotazováni při východu z prodejny. Součástí dotazníků bude vyplnění emailové adresy, kterou je možné využít k zasílání informačních emailů. Celý průzkum bude zpracován agenturou. Cena takového průzkumu může být relativně vysoká, ale cena získaných informací má potenciaálně mnohonásobně vyšší hodnotu.

Plnění podmínek distribuce a možnost zlepšení poskytovaných služeb maloobchodních distributorů se budou kontrolovat namátkově buď obchodníci společnosti, nebo je možné využít služeb tzv. mystery shoppingu, což je nájem fiktivního zákazníka, který v místě prodeje zkoumá poskytované služby a následně z nich podává zprávu.

#### 4.4.4 Propagace (Promotion)

Komunikace se zákazníkem bude z větší části převzata společností.

Pro zlepšení povědomí o jménu společnosti Hon, a.s. u zákazníků kancelářského nábytku budou loga HOBIS a EXNER doplněna přídomkem o původu výrobku jak je zobrazeno na obrázku č. 11.

*Obr. 11: Možná česká a anglická podoba log společnosti (Zdroj upraveno dle (18))*



Nejedná se o změnu image a změna loga není zásadní, proto na tiskovinách a reklamních předmětech dojde ke změně až s vypotřebováním skladových zásob. Změna na webových stránkách je prakticky bez nákladů. Pokud se jedná o změnu log např. na průčelích obchodů, byla by prodejcům stanovena lhůta, ve které je třeba logo změnit. Navrhovaná úprava log je pouhým detailem, ale zároveň je jednoduchým a z dlouhodobého hlediska levným a účinným způsobem jak pozvednout povědomí o značce v obchodní síti a mezi zákazníky.

Důležitým prvkem komunikace jsou katalogy s ukázkami nabízených řad. Katalogy jsou zákazníkům nabízeny na prodejnách a výstavách. Jejich výhodou jsou možnosti využití při více příležitostech a lepší působení na zákazníka díky širším možnostem grafického a materiálového zpracování. Tvorba katalogů bude v kompetenci obchodních zástupců společnosti stejně jako realizace reklamních kampaní a organizování výstav, které jsou i nyní organizovány společností, a na kterých se používají tytéž reklamní podklady. Tato kompetence bude mimo jiné také vyžadovat vyšší informovanost obchodních zástupců o dění v obchodní síti a tím ve spojení s navrhovanou úpravou metod sběru zpětné vazby pomůže k dalšímu vývoji výrobků dle požadavků zákazníka.

Nejdůležitější formou komunikace se zákazníkem jsou webové stránky, které má společnost i velkoobchod na dobré úrovni, proto nepovažují za nutné další investice do nich.

Jako dosud nepříliš probádanou možnost reklamy vidím využití rádiových spotů. Tato forma reklamy je finančně náročná a vyžaduje její pečlivou přípravu. Záleží na jejím zpracování, zvolených stanicích a pokrytí, které by v případě společnosti muselo být celorepublikové. Tato forma reklamy by pro co nejvyšší efekt měla být kombinována s dalšími komunikačními kanály, jako jsou billboardy, obsílky letáků apod. Otázkou je, zda je podobně zaměřená reklamní kampaň u tak úzce specializovaných prodávaných produktů vůbec účelná. Je těžké říci, zda se investice do této formy reklamy vrátí ve zvýšených tržbách.

Jako další možnost propagace jsem uvažoval využití billboardů, od těch jsem ale upustil z důvodu velké nákladnosti, přičemž nejsem přesvědčen o jejich účinnosti. Grafický návrh, tisk a instalace jednoho billboardu vyjde do 20 tis. Kč a jeho pronájem ročně i 60 tis. Kč. Komplikací je také fakt, že billboardy je potřeba instalovat ve vztahu k nejbližšímu prodejci a tito si také své billboardy pronajímají.

#### **4.4.4.1 Pravidla reklamy pro koncové prodejce**

Jako další krok pro jednotnou prezentaci společnosti a jejich produktů je také možné vytvořit jednotná pravidla pro využívanou reklamu velkoobchodem, nebo i koncovými prodejci. Jednotný styl by zajistil jasnou identifikaci reklamy na výrobky společnosti, zároveň by se zvýraznil její efekt v důsledku jednotné podoby po celém území ČR a SR. Otázkou zůstává jakým způsobem pravidla nastavit.

U kanálů jako jsou například zmiňované billboardy, nebo reklamní letáky je možné vytvořit jednotný vizuální styl, ve kterém by měl každý prodejce místo pro uvedení svých vlastních identifikačních údajů. Problém nastává v místech, kde mezi sebou soupeří i více maloobchodů a chtějí se mezi sebou odlišit.

Problémy s sebou nesou také rádiové spoty, kde je obtížné stanovení pravidel, nebo měřítek vkusnosti, nebo webové stránky, kde se jednotliví prodejci chtějí odlišit, případně nejsou prodejci pouze značek vlastněných společností Hon a není možné nutit je do užití jednotného vizuálního stylu.

Vyhotovení rozpočtu, nebo doby trvání zavedení takových změn záleží na konkrétní podobě nastavených opatření. Jejich tvorba by si zasloužila podrobnější analýzu, jež

není v možnostech rozsahu této práce. Bylo by tak zcestné odhadovat finanční náročnost, nebo harmonogram realizace takových změn.

## **4.5 Strategie oslovení zahraničního trhu nábytku**

V případě, že bude firma chtít proniknout na zahraniční trhy, doporučoval bych cestu úzké specializace na trh pouze jedné země. Tříštění sil na více trhů najednou považuji za kontraproduktivní – společnost nemá dostatek personálních ani finančních zdrojů k efektivnímu proniknutí na více trhů najednou. Oslovení trhu je také spojeno s nutností zjištění potřeb zákazníků a v případě jejich odlišnosti upravit sortiment. To klade další nároky také na konstrukční přípravu a organizaci výroby.

Jako vhodný trh pro expanzi bych vybral Německo, které je jednou z nejsilnějších ekonomik Evropy, umístěné v relativní blízkosti výroby. Na území Německa dosud nepůsobí výhradní zastoupení vlastněných značek. Jako nejvhodnější, i když finančně a organizačně nákladnější vidím pronikání na trh vlastními silami bez využití prostředníka.

### **4.5.1 Výrobky a služby (Product)**

Návrh produktu by měla předcházet analýza cílového trhu. Je nesmírně složité a finančně náročné získat potřebné informace bez zavedené obchodní sítě. Proto bych začal průzkumem konkurence od stolu, následně účastí na některé z německých výstav, která by měla posloužit ani ne tolik k propagaci, jako spíše k získání potřebné zpětné vazby od potenciaálních zákazníků a dalšímu průzkumu konkurence. V úvahu přichází např. účast na výstavě Trendset v Mnichově začátkem roku 2015.

Výstava by měla zahrnout představení nejvyšší řady značky EXNER – EXPO+ a vybraných produktů z řad značky HOBIS. Informace získané na výstavě by se měly promítnout ve výrobcích určených pro trh. Dá se očekávat, že změny oproti českému trhu nebudou tak markantní. Vývoj řad s požadovanými úpravami zabere podle zkušeností s obnovou sortimentu přibližně rok. Uvažovaný vstup na trh by tak mohl začít v roce 2015, případně už koncem roku 2014 i s využitím části sortimentu určeného primárně pro český trh. Na trzích je tou dobou patrná vyšší poptávka oproti jiným obdobím.

## 4.5.2 Cena (Price)

V rámci potřeb pro návrh strategie není nutné a také z důvodu obchodního tajemství ani není možné rozebrat kalkulace cen několika stovek artiklů prodávaných firmou. Nastavené ceny by měly reflektovat strategii postavení značek HOBIS a EXNER tak jak byla popsána v části 3.4.5, podmínky a cenové hladiny na německém trhu.

## 4.5.3 Místo, distribuce (Place)

Začátkem roku 2015 je teoreticky možná expanze na německý trh. V případě nepříznivé finanční situace je samozřejmě možné zdržení.

První proniknutí na trh bude provedeno vytvořením prvního maloobchodu - showroomu. Jako vhodná destinace se jeví hlavní město Berlín svou velikostí a relativní blízkostí od ČR.

Účelem showroomu je ukázka prodávaných nábytkových řad, jeho velikost zpravidla postačuje na ploše 70 – 100 m<sup>2</sup>. Jeho organizace by se měla řídit stejnými pravidly jaká byla popsána v části 4.4.3.1. V showroomu bude nutná stálá přítomnost prodavače. Ten může zákazníkovi pomoci s výběrem vhodného nábytku i vizualizací umístění v prostoru apod. Jeho dalšími úkoly bude vystavování faktur a další organizace styku se zákazníkem.

Pro zkrácení dodávek a jejich zjednodušení bude nejvýhodnější pronájem meziskladu, vhodného pro skladování nábytku, s rozlohou do 150 m<sup>2</sup>. Dodávky nábytku a montáž budou zajišťovat dva skladníci/montážníci. Hrubý odhad rozpočtu zobrazuje 0

K další expanzi je možné přistoupit dvěma způsoby. První způsob je budování obchodů v dalších velkých městech. To by vyžadovalo oddělené sklady pro každou pobočku, protože vzdálenost mezi nimi nebude dovolovat obsluhu z jiného skladu, navíc bude nastávat problém pouze omezeného skladového množství jednotlivých typů výrobků.

Proto bych se přiklonil k druhé variantě budování obchodů v blízkém okolí. V tom případě by mohl být pronajat, nebo v pozdější fázi postaven sklad s větší kapacitou, který by obsluhoval všechny zákazníky v oblasti. Další expanze přichází v úvahu nejdříve čtvrtý rok až pátý rok v případě, že se podaří prvotní proniknutí na místní trh.

## 4.5.4 Propagace (Promotion)

Propagace společnosti by měla být úzce specializovaná tak, aby oslovila potenciální zákazníky Berlína a jeho okolí. V úvahu přichází stejně jako v případě ČR zavádění reklamní kampaň v podobě reklamních spotů v místních rádiích. Samozřejmě bude pořízen katalogů výrobových jejichž grafická podoba bude vycházet z české verze.

Jak už bylo popsáno v části 4.5.1, v roce 2015 by se společnost mohla účastnit první výstavy nábytku. Jejím primárním účelem by byl průzkum trhu a zjištění reakce zákazníků na současnou podobu výrobků. Další výstavy by mohly probíhat s dvouročním intervalem.

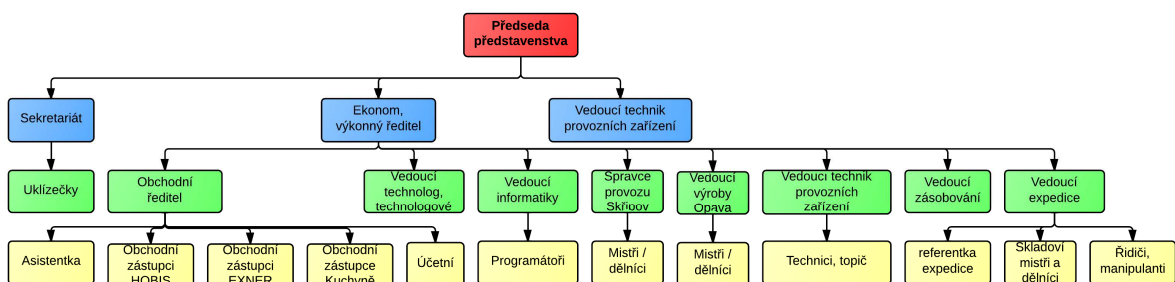
Jako další vhodnou formu propagace bych zde i přes velkou nákladnost viděl využití reklamních ploch v blízkém okolí prodejny, jako jsou např. bannery.

## 4.6 Strategie řízení lidských zdrojů

### 4.6.1 Změny organizační struktury

Úprava struktury společnosti vychází především z navržených změn v oblasti marketingu a prodeje, přičemž respektuje stávající strukturu společnosti. Největší změna tak nastává v oblasti lidských zdrojů zaměřených na obchod jak je znázorněno v organizační struktuře na obrázku č. 12.

*Obr. 12: Zjednodušená podoba upravené struktury společnosti (Zdroj vlastní zpracování)*



Obchodní ředitel bude řídicím dvou oddělených pracovních skupin obchodního zastoupení HOBIS a EXNER. Ty vzniknout restrukturalizací stávajícího týmu obchodního zastoupení. Pro zajištění správného běhu realizace návrhů bude nutné

přijmout dodatečného zaměstnance na pozici obchodního zástupce. Náklady vzniklé přijetím zaměstnance jsou uvedeny v 0. Takto upravená organizační struktura zajistí, aby se vývoj každé ze značek ubíral svým vlastním směrem. Osoba společného obchodního ředitele by měla zajistit, aby se tyto směry nepřekrývaly a značky si vzájemně nekonkurovaly, jak jsem popsal v části 3.4.5

Změny ve struktuře jsou navrženy tak, aby podpořily realizaci návrhů v marketingové a obchodní oblasti a zároveň respektovaly stávající stav společnosti jako celku. Jsem toho názoru, že stávající struktura není z dlouhodobého hlediska optimální a v horizontu 5-10 let, za předpokladu dalšího růstu, bude potřebovat obměnu. Pro velké změny není společnost v současné době připravena a mohly by narušit její rovnováhu, což v současné ekonomické situaci není žádoucí.

#### **4.6.2 Komunikace s okolím**

Sídlo společnosti bude doplněno o stálou recepci s recepční organizující styk s příchozími návštěvníky. Náplní její práce bude vyřizování písemné a elektronické korespondence, komunikace a organizace schůzek s externími partnery, komunikace se zájemci o zaměstnání, příprava zasedacích místností a zajištění pohoštění pro hosty.

V rámci pravidel styku s okolím bude zaveden dresscode společnosti vyžadující po všech zaměstnancích pracujících v kancelářích společnosti reprezentativní oděv. S ohledem na stávající kulturu a povahu podniku bude odpovídajícím oděvem tzv. styl casual, tj. částečně formální.

### **4.7 Finanční dopady návrhů**

Kalkulované náklady související s převedením vývoje katalogů z velkoobchodu na společnost jsou uvedeny v tabulce č. 6. U obou typů katalogů je grafický návrh zpracován grafikem, se kterým je společnost v dlouhodobé spolupráci. Cena za tisk vychází z obvyklé ceny za tisk katalogů v minulých letech.

Tab. 6: Kalkulace nákladů na reklamu (Zdroj vlastní zpracování)

Položka:	Poznámka	Částka
<b>Katalogy Exner</b>		
Celkové náklady		700 000 Kč
Grafický návrh		400 000 Kč
Tisk	6000 ks * 50 Kč/ks	300 000 Kč
<b>Katalogy Hobis</b>		
Celkové náklady		600 000 Kč
Grafický návrh		200 000 Kč
Tisk (16 000 ks)	16000 ks * 25 Kč/ks	400 000 Kč

Náklady změn zpětné vazby jsou uvedeny v tabulce č. 7. Cena za dotazníkový výzkum, respektive pomoc při sestavení dotazníku a jejich vyhodnocení je stanovena odborným odhadem. Cena mystery shoppingu je kalkulována z obvyklé ceny. Ta je zpravidla 2 000 Kč za navštívení obchodu, včetně vypracování krátké zprávy zjištěných nedostatků. V obchodní síti v ČR a na Slovensku funguje na 150 prodejců.

Tab. 7: Kalkulace nákladů změn zpětné vazby (Zdroj vlastní zpracování)

Položka	Částka
Dotazníky	200 000 Kč
Mystery shopping	300 000 Kč

V tabulce č. 8 jsou uvedeny náklady v souvislosti s navrženými personálními změnami, tj. přijetí jednoho obchodního zástupce a stálé recepční.

Tab. 8: Kalkulace nákladů personálních změn (Zdroj vlastní zpracování)

Položka	Poznámka	Částka
Roční přírůstek mzdových nákladů – obchodní zástupce	25 000 Kč měsíčně + sociální a zdravotní pojištění	402 000 Kč
Stavební úpravy a cena vybavení recepce		100 000 Kč
Roční přírůstek mzdových nákladů – recepční	16 000 Kč měsíčně + sociální a zdravotní pojištění	257 280 Kč

Cena za stavební úpravy a vybavení recepce je stanovena odhadem, přičemž pochopitelně závisí na rozsahu stavebních úprav a pořízeného vybavení.

#### 4.7.1 Finanční dopady expanze na zahraniční trh

V tabulce č. 9 je uveden rozpočet výstavy v Německu v roce 2015. Jak bylo uvedeno v části 4.5.1, měla by sloužit především ke zjištění potřeb zákazníků, jež by se měly projevit v návrhu výrobních řad pro německý trh. Dalších výstav se společnost účastní s dvouročním intervalem.

Tab. 9: *Rozpočet nákladů výstavy Trendset (Zdroj vlastní zpracování)*

Položka	Částka (€)	Částka (Kč)
Design + výroba stánku		90 000 Kč
Pronájem plochy	€ 4 575	123 525 Kč
Služby (stavba, koberce, energie, topení)	€ 795	21 465 Kč
Doprava (Mnichov-Opava-Mnichov)		11 840 Kč
Ubytování (4 noci, 3 osoby)	€ 540	14 580 Kč
Celkové náklady		261 090 Kč

Náklady spojené se zřízením showroomu v Berlíně jsou vykalkulovány v tabulce č. 10. Zřízení obchodu a skladu by vyžadovalo počáteční investici přibližně 979 tis. Kč, která bude nutná pro nákup užitkového automobilu, který bude sloužit k rozvozu objednávek, vybavení prodejny nábytkem, počítačem, nábytkem pro expozici, vybavení skladu počítačem, vozíkem a s tím spojenými službami. Roční náklady spojené s provozem v prvním roce by činily přibližně 3 213 tis. Kč, které tvoří především nájemné za showroom a sklad, mzdy prodavače a skladníků / montážníků.

Tab. 10: *Kalkulace nákladů spojených se založením a provozem obchodu a skladu (Zdroj vlastní zpracování)*

Pronájem	€ 25 200	680 400 Kč
Vybavení (nábytek, počítač, vystavený nábytek, další vybavení)	€ 20 370	550 000 Kč
Náklady spojené se zřízením	€ 1 852	50 000 Kč
Mzda prodavače	€ 21 600	583 200 Kč
Soc. a zdrav. pojištění	€ 7 344	198 288 Kč
Pronájem skladu	€ 12 000	324 000 Kč
Vybavení skladu	€ 3 700	100 000 Kč
Mzda skladníků / montážníků	€ 43 200	1 166 400 Kč
Soc. a zdrav. pojištění.	€ 14 688	396 576 Kč
Automobil	€ 10 333	279 000 Kč
Provoz automobilu (předpoklad 20 000 tis. Ujetých km)	€ 2 193	59 200 Kč

Další náklady spojené s podporou prodeje při zahájení prodeje tak jak byly popsány v části 4.5.4 jsou uvedeny v tabulce č. 11. Rádiové spoty budou zařazovány do vysílání každý druhý rok. U billboardů se počítá s dlouhodobým pronájmem a trvanlivým tiskem 12 billboardů. Vytiskované počty katalogů by při uvažovaných objemech prodeje dle zkušeností měly stačit pokrýt potřebu následujících tří let.

Tab. 11: *Kalkulace nákladů nástrojů podpory prodeje (Zdroj vlastní zpracování)*

Položka	Poznámka	Cena (€)	Cena (Kč)
Katalogy			<b>400 000 Kč</b>
<b>Grafické zpracování</b>			100 000 Kč
Tisk EXNER	3000 ks * 50 Kč/ks		150 000 Kč
Tisk HOBIS	6000 ks * 25 Kč/ks		150 000 Kč
Tvorba webové prezentace			80 000 Kč
<b>Spoty v rádiu celkem</b>			<b>272 295 Kč</b>
Spoty v rádiu		€ 9 085	245 295 Kč
Výroba spotu		1000	27 000 Kč
<b>Billboardy celkem</b>			<b>681 800 Kč</b>
Pronájem		€ 14 400	388 800 Kč
Grafický návrh			50 000 Kč
Tisk		€ 6 000	162 000 Kč
Instalace		€ 3 000	81 000 Kč

V prvním roce prodeje (2016) bych neočekával kladný výsledek hospodaření tohoto projektu, ten by se mohl dostavit v druhém roce prodeje, při 50% růstů, který by mohl zajistit mírný zisk. Reálně lze očekávat vyšší než uvažované výdaje, proto se jako realistická možnost jeví nulový provozní výsledek v tomto roce. Jako realistická varianta se jeví realizace mírného zisku ve třetím roce od založení obchodu s postupným zpomalováním tempa růstu jak zobrazuje tabulka č. 12:

Tab. 12: Provozní rozpočet prvních let provozu obchodu (tis. Kč), (Zdroj vlastní zpracování)

	2015	2016	2017	2018
Očekávané tržby	0	6 400	9 600	12 480
Očekávaná obchodní marže	0	3 200	4 800	6 240
Výkonová spotřeba	261	3 018	1 583	1 205
Spotřeba materiálu a energie	42	1 009	101	59
Služby	220	2 188	1 482	1 146
Osobní náklady	0	2 344	2 344	2 733
Mzdové náklady	0	1 750	1 750	1 750
Náklady na soc. a zdrav.	0	595	595	595
Odpisy	0	31	63	63
<b>Provozní VH</b>	<b>-261</b>	<b>-2 373</b>	<b>809</b>	<b>2 238</b>

Uvažované rozšíření podnikatelských aktivit výše popsaným způsobem vidím jako realistické, přestože skýtá určitá rizika. Jeho úspěch závisí především na vhodném zjištění potřeb zákazníků a trendů panujících na německém trhu a následném úspěšném promítnutí zjištěných skutečností do realizace výrobních řad určených pro tento trh. Dalšími nutnými podmínkami je úspěšné zavedení se do podvědomí zákazníků pomocí účinné realizace podpory prodeje. Uvedený způsob a rozpočet realizace je spíše stručnou studií proveditelnosti návrhu a skutečná realizace by vyžadovala daleko podrobnější rozbor a plánování se zjištěním přesných skutečností v místě realizace.

## 4.8 Návrh strategie generační obměny

Generační obměna proběhne v souladu s přáními majitele pana Hona a plánovaného nástupce, syna Václava. Současný majitel má zájem na tom, aby rozhodující vliv na řízení společnosti byl pokud možno v rukou pouze jednoho potomka. Jak majitel, tak plánovaný nástupce preferují postupné předávání funkcí, odpovědnosti a vlastnictví společnosti.

V prvních dvou až třech letech procesu by mělo dojít k postupnému předávání všech manažerských funkcí spolu s předáním menšinového, 20 – 30% podílu na společnosti.

V horizontu 8 let dojde k předání kontrolního podílu na společnosti. Časový harmonogram je znázorněn na grafu č. 11. Přebírající nástupce převezme kontrolu

převedením kontrolního podílu kmenových akcií. Vypořádání se se současným majitelem a sourozenci bude provedeno převedením poměrného vlastnictví prioritních akcií, jejichž držitelé budou mít přednostní právo pro výplatu dividend a likvidačního zůstatku a zanesením do stanov společnosti se zároveň vzdají svého hlasovacího práva na valné hromadě společnosti. Do stanov bude možné zanést další podmínky o povinnosti, možném přednostním právu výplaty a výše dividend a další podmínky, které vyplynou z dialogu probíhajícího v rodině.

Výhodou takového systému je možnost vytvoření kontrolního podílu pro nástupce bez rizika ovládnutí společnosti třetí osobou, která by skoupila podíly sourozenců. Dalšími výhodami je možnost spravedlivého rozdělení příjmů plynoucích ze společnosti, zamezení rozdělení podniku, nebo vytvoření břemene spojeného s vyplacením sourozenců v případě, že by z podniku chtěli vystoupit a získat svůj podíl na majetku. Dále je to způsob jakým je možné zajistit další příjem pro odcházejícího majitele.

*Graf 11: Gantův diagram harmonogramu předávání nástupnictví*



## 4.9 Analýza rizik

V této kapitole rozeberu jednotlivé navrhované změny a určím k nim možná vzniklá rizika, ohodnotím je a na základě tohoto výsledku sestavím mapy rizik. Mapa rizik se skládá z 3 úrovní rizik: závažná, běžná a zanedbatelná, dle pravděpodobnosti (P) a dopadu (D) rizika. Stupeň významnosti rizika (V) je dán součinem bodového ohodnocení dopadu rizika (D) a pravděpodobností výskytu rizika (P).

Při vyhodnocování vycházím ze stupnic uvedených v tabulkách č. 13 a 14.

Tab. 13: *Stupnice dopadu rizika (Zdroj vlastní zpracování)*

Hodnota	Dopad rizika
0,1 - 1,0	Téměř neznatelný- velmi malý
1,1 - 2,0	Drobný - malý
2,1 - 3,0	Významný- střední
3,1 - 4,0	Velmi významný- vysoký
4,1 - 5,0	Nepřijatelný- velmi vysoký

Tab. 14: *Stupnice pravděpodobnosti výskytu rizika (Zdroj vlastní zpracování)*

Hodnota	Pravděpodobnost výskytu rizika
0,1 - 1,0	Téměř nemožná- velmi malá
1,1 - 2,0	Výjimečně možná- malá
2,1 - 3,0	Běžně možná- střední
3,1 - 4,0	Pravděpodobná- vysoká
4,1 - 5,0	Hraničí s jistotou- velmi vysoká

Rizika jsem dále graficky zpracoval do podoby bodového grafu. Ten je rozdělen indiferenčními křivkami (kdy každý bod na křivce odpovídá stejné úrovni výsledného rizika) jež od sebe oddělují tři segmenty malého, středního a kritických rizik.

### 4.9.1 Rizika zavedení pravidel prezentace

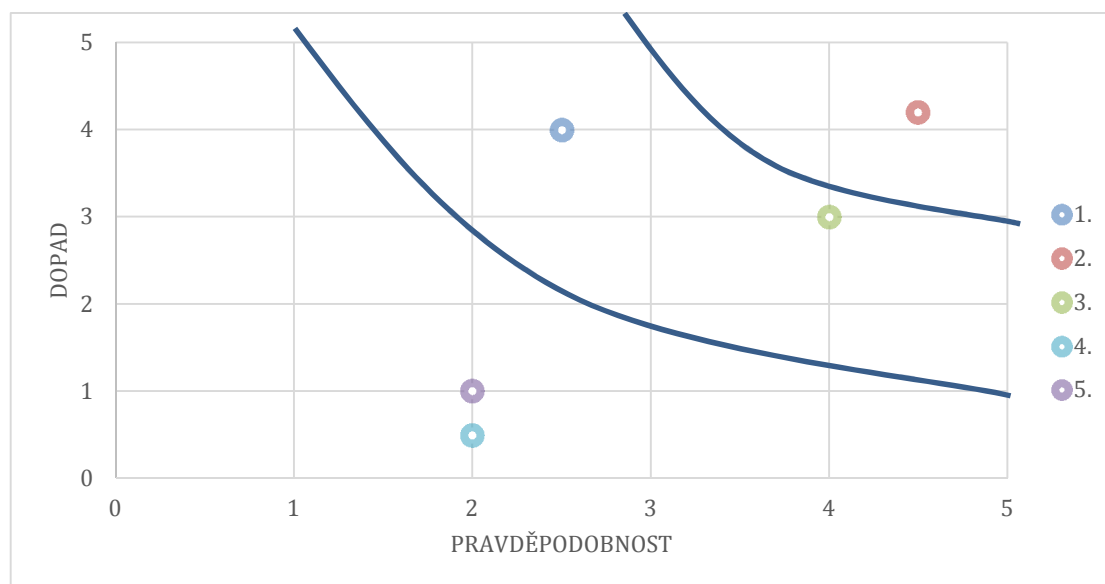
V tabulce č. 15 jsou vyhodnoceny nejpodstatnější rizika spojená se zavedením pravidel prezentace výrobků u maloobchodních prodejců.

Tab. 15: Hodnocení rizik zavedení pravidel prezentace (Zdroj vlastní zpracování)

Č.	Riziko	P	D	V
1.	Chybné nastavení pravidel	2,5	4	10
2.	Odmítavý postoj velkoobchodu	4,5	4,2	18,9
3.	Odmítavý postoj maloobchodníků	4	3	12
4.	Problémy v implementaci - nevhodné prostory	2	0,5	1
5.	Problémy v implementaci - finanční nákladnost	2	1	2

V grafu č. 12 jsou výsledné hodnoty znázorněny graficky. Mezi kritické riziko těchto opatření patří odmítavý postoj velkoobchodu k podobným pravidlům (č. 2). Velkoobchod bude mít v tomto případě klíčovou roli, protože bude muset podmínky vyjednat s maloobchodníky. U těch je riziko odmítavého postoje nižší (č. 3), přesto v žádném případě nezanedbatelné. Minimalizace těchto rizik přímo souvisí s riziky chybného nastavení pravidel (č. 1) a problémům při jejich implementaci (č. 4, 5). Pravidla je bezpodmínečně nutné konzultovat nejen s velkoobchodem, ale dopředu připravit možnosti řešení v problémových obchodech, kde by mohly nastat problémové situace při implementaci.

Graf 12: Grafická interpretace rizik zavedení pravidel prezentace (Zdroj vlastní zpracování)



## 4.9.2 Hodnocení rizik zavedení změn získávání zpětné vazby

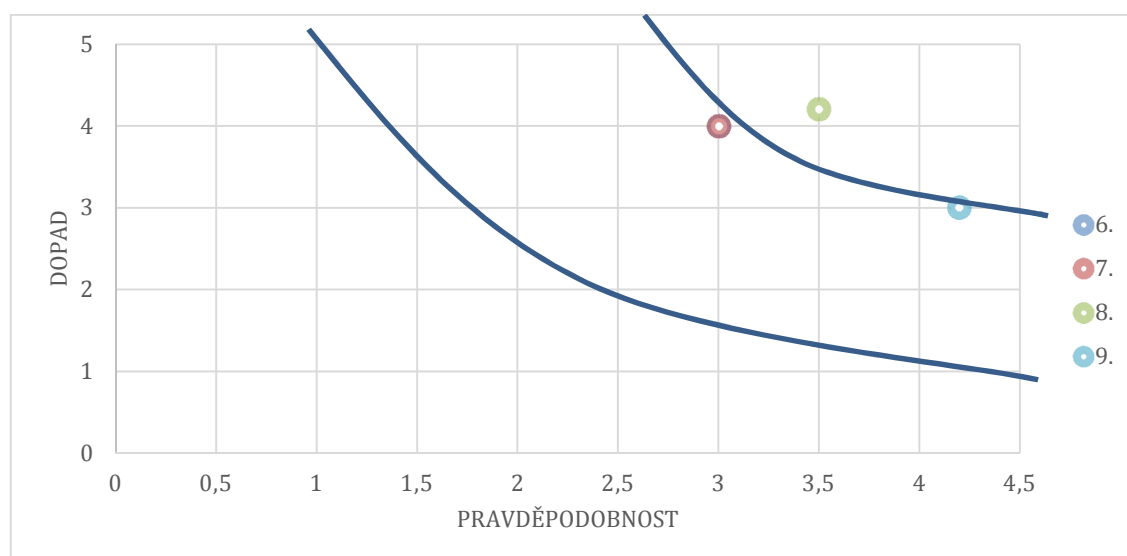
V tabulce č. 16 jsou vyhodnocena rizika zavedení změn získávání zpětné vazby.

Tab. 16: *Hodnocení rizik zavedení změn získávání zpětné vazby (Zdroj vlastní zpracování)*

Č.	Riziko	P	D	V
6.	Chybné nastavení výzkumu	3	4	12
7.	Špatná interpretace výsledků	3	4	12
8.	Odmítavý postoj velkoobchodu k výsledkům/opatřením	3,5	4,2	14,7
9.	Odmítavý postoj maloobchodníků k výsledkům/opatřením	4,2	3	12,6

Zde se jako kritické jeví riziko odmítavého postoje velkoobchodu k výsledkům, kritice a navrženým opatřením (č. 8) výsledků průzkumu a kontroly maloobchodní sítě. Toto riziko je těsně následováno zbylými riziky, jak je znázorněno v grafu č. 13. Nejblíže je mu riziko odmítavého postoje maloobchodníků (č. 9). Tato rizika souvisí s riziky chybného nastavení výzkumu a špatné interpretace výsledků (č. 6 a 7). Tato rizika lze minimalizovat spoluprací velkoobchodu na vytvoření konkrétního systému průzkumu. Ta je i nutná pro přijetí potenciálně nepříznivých výsledků. Maloobchodním prodejcům je třeba kritiku podat způsobem, který podpoří jejich snahu o nápravu spíše, než naruší vztahy s velkoobchodem. Také musí být vyrozumění o tom, že průzkum probíhá a co je od něj očekáváno.

Graf 13: *Grafické znázornění rizik změn získávání zpětné vazby (Zdroj vlastní zpracování)*



### 4.9.3 Rizika změn v propagaci

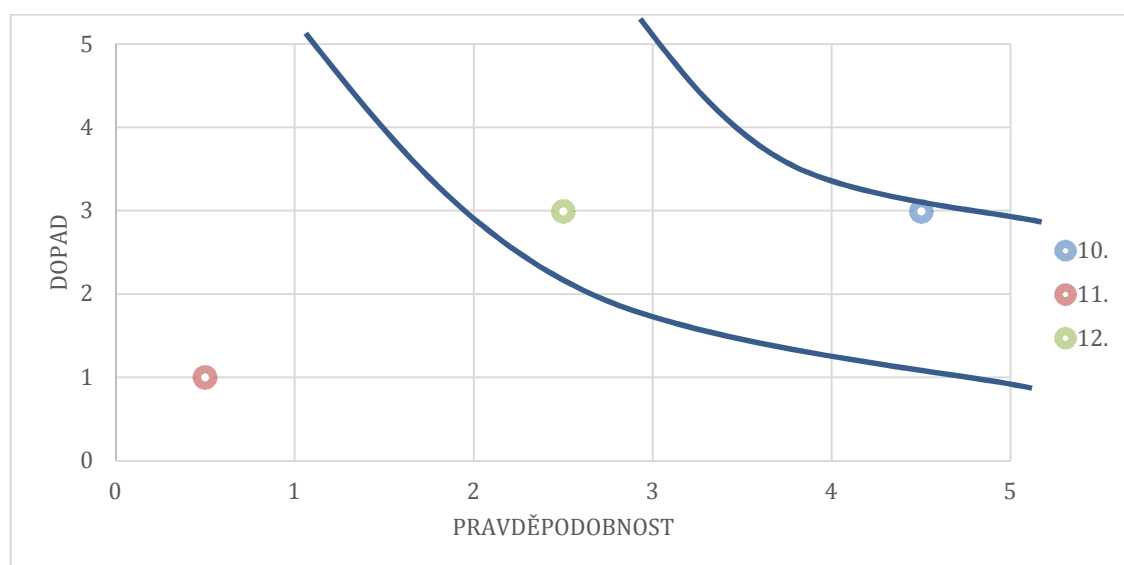
V Tab. 17: jsou vyhodnocena rizika související s navrženými změnami způsobu propagace.

Tab. 17: Hodnocení rizik změn propagace (Zdroj vlastní zpracování)

Č.	Riziko	P	D	V
10.	Odmítavý postoj velkoobchodu - změna loga	4,5	3	13,5
11.	Odmítavý postoj maloobchodníků - změna loga	0,5	2	1
12.	Odmítavý postoj velkoobchodu - převedení kompetencí vývoje katalogů	2,50	3	7,5

Jako nejvýraznější riziko zavedených změn se jeví odmítavý postoj velkoobchodu ke změně loga (č. 10). Toto riziko lze minimalizovat zasvěcením velkoobchodu do podstaty nově sledované strategie společnosti. Zbývá dvě rizika mají spíše nižší naléhavost, viz. Graf 14:.

Graf 14: Grafické znázornění rizik změn propagace (Zdroj vlastní zpracování)



### 4.9.4 Rizika oslovení zahraničního trhu

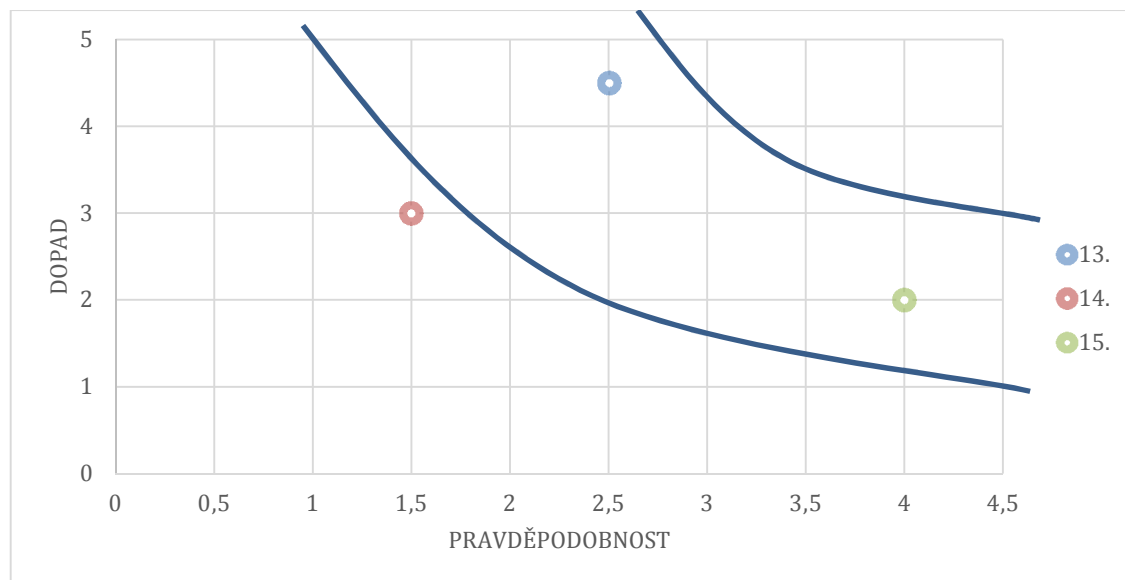
V tabulce č. 18 jsou vyhodnocena rizika spojená s oslovením zahraničního trhu.

Tab. 18: Hodnocení rizik oslovení zahraničního trhu (Zdroj vlastní zpracování)

Č.	Riziko	P	D	V
13.	Nevhodně navrhnuté řady	2,5	4,5	11,25
14.	Nenalezení vhodné lokality obchodu	1,5	3	4,5
15.	Vyšší než odhadované náklady	4	2	8

Středně vysoká jsou rizika nevhodně navržených řad pro oslovený trh (č. 13), které bude mít přímý dopad na výši poptávky, a riziko vyšších než odhadovaných nákladů (č. 15), viz. graf č. 15:

*Graf 15: Grafické znázornění rizik oslovení zahraničního trhu (Zdroj vlastní zpracování)*



Riziko nevhodně navržených produktů lze minimalizovat pečlivým zjištěním rozdílů v potřebách německých spotřebitelů. Riziko vyšších nákladů lze minimalizovat jen obtížně.

## 4.10 Limity a omezení diplomové práce

Základem návrhu strategie je vždy kvalitně provedená analýza vnitřního a vnějšího okolí podniku, zahrnutí všech faktorů, které mají na podnikání přímý i nepřímý vliv. V analýze, ze které jsem při návrhu změn vycházel, jsem se snažil co nejobektivněji zachytit situaci podniku pomocí informací z maxima možných zdrojů za využití strategických analytických metod. Žádný informační zdroj ani analytická metoda ale bohužel nedokáže nahradit mnohaleté zkušenosti s podnikáním v nábytkářském průmyslu, znalost konkurence, vnitřního prostředí a kultury podniku. Právě tyto oblasti se jeví, i přes osobní zkušenosti práce v nábytkářství a absolvované praxe uvnitř analyzovaného podniku, jako potenciální slabiny mé analýzy.

Vzhledem k těmto omezením a zkušenostem jednatelů a zaměstnanců společnosti jako autor neočekávám realizaci všech změn v takové podobě, jak jsou v práci navrženy. Domnívám se, že nalezené slabé stránky podniku a k nim navržené možnosti jejich řešení mohou vedení poskytnout prostor k zamyšlení, a případná realizace změn bude provedena v takové podobě, která podle jejich zkušeností a díky podrobné znalosti podniku, bude co nejefektivnější.

Dalším omezením je nutnost použití odhadů a obvyklých cen při kalkulaci nákladů navržených opatření, které budou z podstaty věci při realizaci vykazovat odchylky. I přes tyto odchylky data dostatečně reprezentativně zobrazují finanční nákladnost těchto opatření a pro úplnost pochopení byla i tato rizika analyzována v předchozí části.

## 5 Harmonogram realizace

V Tab. 19: jsou uvedeny jednotlivé kroky zavedení změn s orientačním datem zahájení a ukončení činnosti. Ukončení činnosti je zpravidla chápáno jako datum plné implementace, či funkčnosti. Graficky je harmonogram znázorněn v Graf 16:.

Tab. 19: *Harmonogram implementace (Zdroj vlastní zpracování)*

	Název činnosti	Zahájení	Ukončení
1.	nastavení a zavedení pravidel prezentace v obchodní síti	1.7.2014	31.12.2015
2.	dotazníkové šetření kvality prodeje	1.5.2014	30.6.2014
3.	zkoumání kvality prodeje pomocí mystery shoppingu	1.5.2014	30.6.2014
4.	změna loga a zavedení do užívání	1.7.2014	31.12.2015
5.	stavební úpravy, zřízení recepce	1.9.2014	31.10.2014
6.	hledání obchodního zástupce a recepční	1.5.2014	30.9.2014
7.	provedení změn organizační struktury, zavedení dresscode	1.11.2014	31.12.2014
8.	výstava Německo, první průzkum trhu	1.1.2015	31.1.2015
9.	vývoj nových řad pro německý trh	1.2.2015	31.12.2015
10.	hledání zaměstnanců pro showroom a sklad	1.9.2015	31.12.2015
11.	založení a vybavení nového showroom a skladu v Berlíně	1.1.2016	31.1.2016
12.	zahájení prodeje	1.2.2016	29.2.2016
13.	zajištění reklamních ploch	1.1.2016	30.4.2016
14.	reklamní spoty v lokálním rádiu	1.2.2016	31.3.2016
15.	příprava a spuštění webových stránek	1.9.2015	31.1.2016

Graf 16: Gantův diagram harmonogramu implementace (Zdroj vlastní zpracování)

Aktivita/ měsíc	2014												2015												2016					
	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.	X.	XI.	XII.	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.	X.	XI.	XII.	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.
1.																														
2.																														
3.																														
4.																														
5.																														
6.																														
7.																														
8.																														
9.																														
10.																														
11.																														
12.																														
13.																														
14.																														
15.																														

## 6 Závěr

Pro formulaci návrhů řešení byla rozhodující analytická část práce. Její závěry jsem shrnul v závěrečné analýze SWOT. V té se jako nejdůležitější body jeví zjištěné slabé stránky podniku, především velká závislost na velkoobchodu – distributorovi pro ČR a SR, s tím spojená velká závislost na tuzemském trhu a nastavení marketingového mixu jednotlivých značek. Finanční analýza analytické části odhalila zhoršující se situaci podniku, která odpovídá současnému stavu trhů. Mezi největší hrozby uvedené ve SWOT analýze se řadí propad obratu velkoobchodu, který by automaticky přinesl problémy analyzovanému podniku. Další zjištěné hrozby přicházejí ze strany konkurence nejistoty spojené s dalším vývojem ekonomiky.

Podnik však disponuje veškerými předpoklady nutnými pro nápravu svých slabých stránek a pro odvrácení hrozeb. Jako výchozí přístup pro tvorbu strategie jsem tak zvolil tento přístup.

Další strategie společnosti by měla spočívat ve výrobě nábytku s vysokou užitnou hodnotou tak, jak vyplývá z vize majitele. Změny, které navrhuji, spočívají především v zahájení systematického budování značek vlastněných společnostmi a změnách v marketingovém mixu. Tyto změny se tak především dotknou vztahu s distributorem společnosti.

V zájmu možnosti systematického budování image společnosti jde o sadu doporučení změn jako je zavedení pravidel prezentace výrobků na prodejnách, doplnění log prodáváných značek o jméno vyrábějící společnosti, převedení vývoje katalogů pod křídla společnosti, nebo změny sběru zpětné vazby z prodejní sítě. Dílčími změnami jsou návrhy ve změnách komunikace společnosti s vnějším okolím.

Dále je stanovena strategie expanze na zahraniční trhy, jejímž doporučením je zaměření se na jeden cílový zahraniční trh, spíše než tříštění sil, času a financí na obchody rozesté po více trzích.

V návaznosti na změny je stanovena upravená organizační struktura, která je navržena tak aby přijaté změny maximálně podporovala.

Závěrem jsou kalkulovány dopady navržených změn na finanční situaci podniku a možný harmonogram jejich realizace.

Konkrétní navrhnutá řešení berou v potaz celkovou situaci společnosti – historicky dané vazby na obchodní partnery, vize majitele, hodnoty rodiny a další faktory. Nejvíce omezujícím faktorem při formulaci návrhů je nepříznivá finanční situace podniku. Z toho důvodu jsou řešení formulována takovým způsobem, aby jejich implementace byla co nejméně nákladná a přinášela co největší efekt za malého rizika. Z toho důvodu jsem v závěru práce provedl také analýzu rizik. Ta nejpodstatnější rizika identifikuje ve vztahu společnosti k velkoobchodnímu distributorovi, jehož distribuční síť se změny především dotýkají.

Nejdůležitějším závěrem práce je podtext formulované strategie, který zní: „Omezte svou závislost na velkoobchodu a začněte budovat vlastní silnou značku.“

## 7 Citovaná literatura

1. Srpová, Jitka a Řehoř, Václav. *Základy podnikání*. Praha : Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.
2. Veber, Jaromír a Srpová, Jitka. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha : Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4520.
3. Gersick, Kelin S a Ward, John L. *Generation to generation: life cycles of the family business*. Boston : Harvard Business School Press, 1997. str. 302. ISBN 08-758-4555-X..
4. Koráb, Vojtěch, Hanzelková, Alena a Mihalisko, Marek. *Rodinné podnikání*. Brno : Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1843-6.
5. Mandl, Irene. Overview of Family Business Relevant Issues. *European Commission*. [Online] 2008. [Citace: 16. 9 2013.] [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/family\\_business/doc/familybusiness\\_study\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/family_business/doc/familybusiness_study_en.pdf).
6. Carlock, Randel S a Ward, John L. *When family businesses are best*. New York : Palgrave Macmillan, 2010. str. 246. ISBN 978-0-230-22262-5.
7. Rivers, Wayne. 10 Things You May Not Know About Family Businesses. *Family Business Institute*. [Online] 2012. <http://familybusinessinstitute.com/index.php/2012-articles/10-things-you-may-not-know-about-family-businesses>.
8. Mintzberg, Henry, Ahlstrand, Bruce a Lampel, Joseph. *Strategy Safari: a guided tour through the wilds of strategic management*. New York : Free Press, 1998. str. 407. ISBN 0-684 -84743-4.
9. *What is Strategy?* Porter, Michael E. 96608, Boston : Harvard Business Publishing, 1996, Harvard Business Review, Sv. November-December, stránky 61-78. 0017-8012.

10. Kotler, P. *Marketing a Management*. Praha : Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85605-08-2.
11. ČTK. Podle SP a PwC je v ČR v jednoduchosti zdanění 117. na světě. *Finanční noviny*. [Online] 13. 4 2012. [Citace: 1. 11 2013.] <http://www.danarionline.cz/novinky/detail/528-cr-ma-slozite-a-nevyhodne-dane/>.
12. Příprava období 2014 - 2020. *Strukturální fondy*. [Online] Ministerstvo pro místní rozvoj, 2013. [Citace: 1. 11 2013.] <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/Kohezni-politika-EU>.
13. Josef Pravec. EKONOM: Evropa deformuje byznys, shodují se čeští podnikatelé a živnostníci. *Ihned.cz*. [Online] 19. 10 2013. [Citace: 1. 11 2013.] <http://byznys.ihned.cz/c1-61027550-evropa-deformuje-byznys>.
14. Eurostat. Statistics of furniture. *European Commission*. [Online] 2011. [http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/furniture/files/statistics/furniture\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/furniture/files/statistics/furniture_en.pdf).
15. HDP, národní účty. *ČSÚ*. [Online] 2013. [Citace: 19. 9 2013.] [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/hdp\\_narodni\\_ucty](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/hdp_narodni_ucty).
16. Aktuální prognóza ČNB. *ČNB*. [Online] 2013. [Citace: 5. 10 2013.] [http://www.cnb.cz/cs/menova\\_politika/prognoza/](http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/).
17. Nábytek ČR v číslech. *czechtimber.cz*. [Online] 2013. [Citace: 1. 11 2013.] <http://www.czechfurniture.com/soubory/98cz.pdf>.
18. HON a.s. Oficiální stránky společnosti HON a.s. *www.hon.cz*. [Online] 2013.
19. CBIA / University of Connecticut. Survey of family businesses. [Online] 2009. [Citace: 16. 9 2013.] [http://www.cbia.com/newsroom/documents/Family-Biz\\_09.pdf](http://www.cbia.com/newsroom/documents/Family-Biz_09.pdf).
20. Koráb, Vojtěch, Peterka, Jiří a Režňáková, Mária. *Podnikatelský plán*. Brno : Computer Press, 2007. ISBN 987-80-251-1605-0.
21. Koráb, Vojtěch a Mihalisko, Marek. *Založení a řízení společnosti*. Brno : Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0592-X.

22. Staňková, Anna. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. Praha : C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-926-9.

23. Budget Kalkulator. *www.rtl-radiovermarktung.de*. [Online] 2013. [Citace: 22. 12 2013.] [http://www.rtl-radiovermarktung.de/rechner?slider\\_filter%5Bmin%5D=500&slider\\_filter%5Bmax%5D=6639](http://www.rtl-radiovermarktung.de/rechner?slider_filter%5Bmin%5D=500&slider_filter%5Bmax%5D=6639).

# Seznam obrázků

Obr. 1:	Pět faktorů ovlivňujících vyvážené rozhodnutí v rodinném podniku (Zdroj (6 str. 13)) .....	23
Obr. 2:	Hiearchie cílů rodinných podniků (Zdroj (6)) .....	25
Obr. 3:	Znázornění modelu tří kruhů (Zdroj (3)) .....	26
Obr. 4:	Znázornění realizované strategie (Zdroj (8)) .....	37
Obr. 5:	Porterův model pěti hybných sil (Zdroj (8)) .....	41
Obr. 6:	Sestavy GATE, PROXY, CROSS a FLEX (Zdroj (18)) .....	56
Obr. 7:	Skříňové řady DRIVE a STRONG (Zdroj (18)) .....	57
Obr. 8:	Řady EXPO+ a stoly EXACT (Zdroj (18)) .....	58
Obr. 9:	Příklady výrobků HON-KOVO (Zdroj (18)) .....	59
Obr. 10:	Pozice značek HOBIS a EXNER ve vztahu k velikosti trhu, ceně a vnímané hodnotě (Zdroj vlastní zpracování) .....	62
Obr. 11:	Možná česká a anglická podoba log společnosti (Zdroj upraveno dle (18)) .....	80
Obr. 12:	Zjednodušená podoba upravené struktury společnosti (Zdroj vlastní zpracování) .....	84

# Seznam tabulek

Tab. 1:	Rodinné vs. podnikové plánování (Zdroj (6)).....	36
Tab. 2:	Zjednodušená podoba výkazu zisků a ztrát v letech 2008 - 2012, tis. Kč66	
Tab. 3:	Zjednodušená podoba rozvahy .....	69
Tab. 4:	Vývoj rentability celkových aktiv v letech (Zdroj vlastní zpracování) ...	70
Tab. 5:	Vývoj rentability celkových aktiv s využitím upraveného hospodářského výsledku (Zdroj vlastní zpracování) .....	70
Tab. 6:	Kalkulace nákladů na reklamu (Zdroj vlastní zpracování) .....	86
Tab. 7:	Kalkulace nákladů změn zpětné vazby (Zdroj vlastní zpracování) .....	86
Tab. 8:	Kalkulace nákladů personálních změn (Zdroj vlastní zpracování).....	86
Tab. 9:	Rozpočet nákladů výstavy Trendset (Zdroj vlastní zpracování).....	87
Tab. 10:	Kalkulace nákladů spojených se založením a provozem obchodu a skladu (Zdroj vlastní zpracování).....	87
Tab. 11:	Kalkulace nákladů nástrojů podpory prodeje (Zdroj vlastní zpracování)88	
Tab. 12:	Provozní rozpočet prvních let provozu obchodu (tis. Kč), (Zdroj vlastní zpracování).....	89
Tab. 13:	Stupnice dopadu rizika (Zdroj vlastní zpracování).....	91
Tab. 14:	Stupnice pravděpodobnosti výskytu rizika (Zdroj vlastní zpracování) ...	91
Tab. 15:	Hodnocení rizik zavedení pravidel prezentace (Zdroj vlastní zpracování)92	
Tab. 16:	Hodnocení rizik zavedení změn získávání zpětné vazby (Zdroj vlastní zpracování).....	93
Tab. 17:	Hodnocení rizik změn propagace (Zdroj vlastní zpracování).....	94
Tab. 18:	Hodnocení rizik oslovení zahraničního trhu (Zdroj vlastní zpracování) .	94
Tab. 19:	Harmonogram implementace (Zdroj vlastní zpracování) .....	97

# Seznam grafů

Graf 1:	Kroky rodinného a podnikového plánování (Zdroj (6)) .....	36
Graf 2:	Čtvrtletní vývoj HDP. (Zdroj (15)).....	48
Graf 3:	Predikce čtvrtletního vývoje změny HDP podle ČNB (Zdroj (16)) .....	48
Graf 4:	Vývoj tržeb a provozního výsledku hospodaření (Zdroj vlastní zpracování) .....	68
Graf 5:	Struktura tržeb dle značek (Zdroj vlastní zpracování).....	68
Graf 6:	Podíl domácího a zahraničního obchodu na tržbách.....	69
Graf 7:	Vývoj ROA v letech (Zdroj vlastní zpracování).....	71
Graf 8:	Struktura cizích zdrojů ve srovnání s ukazatelem podkapitalizování (Zdroj vlastní zpracování) .....	72
Graf 9:	Závislost ukazatele podkapitalizování na struktuře stálých aktiv (Zdroj vlastní zpracování .....	72
Graf 10:	Vývoj likvidity v letech (Zdroj vlastní zpracování).....	73
Graf 11:	Gantův diagram harmonogramu předávání nástupnictví.....	90
Graf 12:	Grafická interpretace rizik zavedení pravidel prezentace (Zdroj vlastní zpracování).....	92
Graf 13:	Grafické znázornění rizik změn získávání zpětné vazby (Zdroj vlastní zpracování).....	93
Graf 14:	Grafické znázornění rizik změn propagace (Zdroj vlastní zpracování)...	94
Graf 15:	Grafické znázornění rizik oslovení zahraničního trhu (Zdroj vlastní zpracování).....	95
Graf 16:	Gantův diagram harmonogramu implementace (Zdroj vlastní zpracování) .....	98

# Seznam použitých zkratk

CAD .....	Computer Aided Design (počítačem podporované projektování)
CAM .....	Computer Aided Manufacturing (počítačem podporovaná výroba)
CNC .....	Computer Numeric Control (počítačové číslicové řízení)
ČNB .....	Česká Národní Banka
ČR .....	Česká Republika
ČSN.....	Česká soustava norem
EU .....	Evropská Unie
HDP .....	Hrubý domácí produkt
IT .....	Informační technologie
MDF.....	Medium Density Fibreboard (dřevovláknitá deska)
OSB.....	Oriented Strand Board (štěpková lisovaná deska)
RP.....	Rodinný podnik
SBU.....	Strategic Business Unit (strategická obchodní jednotka)
SR.....	Slovenská Republika

# Přílohy

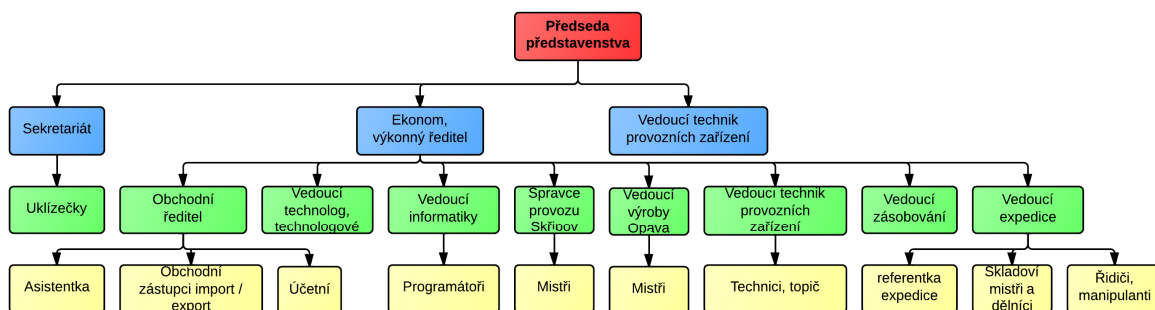
Příloha č. 1: Zjednodušené organizační schéma společnosti HON a.s. .... 109

Příloha č. 2: Zjednodušené organizační schéma společnosti HON-KOVO s.r.o. .... 109

Příloha č. 3: CD příloh (výkazy společnosti)

**Příloha č. 1:**

**Zjednodušené organizační schéma společnosti**



**HON a.s.**

**Příloha č. 2:**

**Zjednodušené organizační schéma společnosti**

**HON-KOVO s.r.o.**

